



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП

ПЕДАГОШКИ ФАКУЛТЕТ

Менаџмент во образованието и образовна политика

Штип

Соња Иванова

**МЕНАЦИРАЊЕ СО ЧОВЕКОВИ РЕСУРСИ ВО
СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Штип, мај 2011

Комисија за оценка и одбрана:

Претседател: доц. д-р Соња Петровска
Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Член: доц. д-р Снежана Јованова Митковска
Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Член: Доц. д-р Кирил Барбареев
Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Датум на одбрана: 06.09.2011

Соња Иванова

**МЕНАЏИРАЊЕ СО ЧОВЕКОВИ РЕСУРСИ ВО
СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ**

**„MANAGING HUMAN RESOURCES IN MODERN
SCHOOL“**



Штип, мај 2011

о Краток извадок

Човечкиот потенцијал претставува одлучувачки фактор за успех во пазарни услови на работа во сите дејности. Човечкиот потенцијал е од голема важност за остварување на стратешките цели. Менаџментот на човечки ресурси постои како научна дисциплина чија цел е воспоставување на подлабока соработка во развивањето на односите помеѓу менаџерите и вработените и помеѓу вработените воопшто. Во овој труд ја анализирав улогата на директорот (менаџерот) во развојот на човечките ресурси во современо училиште и развојот на современото училиште како организациски систем.

Менаџментот на човечки ресурси има за задача да им обезбеди на вработените да ги остваруваат целите на организацијата. Менаџментот на човечки ресурси е одговорен и за односот на организацијата кон своите вработени, за ефикасноста во извршувањето на работните задачи, за наградувањето и валоризирањето на нивниот труд, извршените задачи и превземените одговорности и решавање на проблемите.

Современото училиште како организациски систем, систем на образование и воспитание, претставува една сложена целина или множество сочинето од многубројни еднородни и разновидни елементи кои прават една структурна и функционална целина, со безброј меѓусебни интеракции, но и интеракции со своето окружување (Гоцевски, 2008:52).

Во современото училиште директорот во улога на менаџер со човечки ресурси има повеќе улоги и тоа: стратешки партнер, партнер за развивање на инструментите, партнер за спроведување, контролор на законитоста и административен или операциски менаџер на вработените.

Токму во теоретскиот дел од овој труд се елаборирани прашања кои се однесуваат на менаџирањето со човечки ресурси. Исто така, презентирам резултати кои се однесуваат на различните улоги на директорот (менаџерот) и нивната реализација во современото училиште.

Во методолошкиот дел е разработен идејниот проект како етапа на подготовка за истражување.

Во третиот дел е направена анализа и интерпретација на добиените резултати од истражувањето.

о Клучни зборови: менаџмент, човечки ресурси, современо училиште.

o Abstract

The human potential is a decisive factor for success in the job market conditions in all industries. The human potential is of great importance for achieving strategic goals. Management of human resources as a scientific discipline whose goal is to establish a deeper cooperation in the development of relations between managers and employees and between employees in general. In this paper we analyzed the role of managers in the development of human resources in modern school and the development of the modern school as an organizational system.

Human Resources is tasked to provide employees to achieve the objectives of the organization's management of human resources is responsible for the organization's attitude toward its employees, the efficiency in the execution of the duties, remuneration and valoriziranjeto for their labor, and performed tasks undertaken responsibilities and solve problems.

Modern school as an organizational system, education system and education is a complex whole or set, composed of many homogeneous and varied elements that make a structural and functional integrity, with numerous mutual interactions and interactions with its environment (Gocevski, 2008:52).

In the modern school principal in the role of manager of human resources play multiple roles and how: strategic partner, a partner in developing the instruments, a partner for implementation, controller of legality and administrative or operational manager of employees.

It is in the theoretical part of this thesis is elaborated issues related to managing human resources. Also, the present results relate to different roles, their realization in the modern school.

The methodological section is designed as a preliminary design stage of preparation for research.

The third part is an analysis and interpretation of the results of the research.

Keywords: Management. HumanResources, modern school.

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	8
------------	---

ПРВ ДЕЛ - ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

1. Еволутивен развој на менаџментот со човечките ресурси.....	11
1.1. Теоретско-методолошки аспекти на управувањето со човечки ресурси.....	13
2. Поим и дефинирање на менаџирање со човечки ресурси.....	18
3. Значење и потреба од менаџирање со човекови ресурси во организација.....	22
3.1. Цели на менаџментот со човечки ресурси.....	26
4. Современото училиште како организациски систем.....	30
4.1. Концепции на модерната организација на полето на менаџментот со човечки ресурси.....	33
4.2. Карактеристики на училиштето како организациски систем.....	35
5. Менаџерот во современото училиште.....	37
5.1. Директорот во улога на менаџер во современото училиште.....	40
5.2. Карактеристики на менаџерот во современото училиште	41
5.2.1. Лични карактеристики на менаџерот.....	41
5.2.2. Професионални карактеристики на менаџерот.....	43
5.2.3. Етика на менаџерот.....	45
5.3. Комуникација и видови комуникација на менаџерот со останатите во современото училиште.....	48
5.3.1. Вештина во комуницирањето кај менаџерите.....	49
5.3.2. Водачите, менаџерите и комуницирањето.....	51
6. Водство, Лидерство- нов пристап во современото училиште.....	52
7. Разновидни улоги на менаџерот во современото училиште во управувањето со човечки ресурси.....	57
7.1. Стратешки партнер.....	57
7.1.1 Улогата на директорот во развој на стратегијата на училиштето.....	58
7.2. Партнер за развивање на инструменти.....	60
7.2.1. Состаноци за сумирање на учинокот.....	60
7.2.2. Програма за Обука и стручно усовршување.....	61
7.3. Партнер за спроведување.....	62
7.3.1. Менторство.....	62

7.3.2. Набљудување	64
7.3.3. 360* повратна информација.....	64
7.4. Контролор на законитоста.....	66
7.4.2. Познавач на релевантни закони.....	66
7.4.1. Решавач на конфликтни ситуации.....	67
7.5. Администратор или операциски менаџер на вработените.....	68
7.5.1. Планирање на работни места.....	68
7.5.2. Правилно наградување на вработените.....	68
7.5.3. Улогата на директорот како мотиватор.....	69
8. Некои аспекти на релевантни истражувања.....	71
ВТОР ДЕЛ - МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	
1. Предмет на истражувањето.....	73
2. Цел на истражувањето.....	74
3. Задачи на истражувањето.....	74
4. Хипотези на истражувањето.....	75
5. Варијабли на истражувањето.....	76
6. Методи, техники на истражувањето.....	76
7. Популација, примерок на истражувањето.....	78
8. План, динамика на истражувањето.....	79
ТРЕТ ДЕЛ - АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА	
1. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето.....	80
2. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по патна анализа на документацијата.....	81
3. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на интервјуирање.....	82
4. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на скалирање.....	88
5. Анализа на резултатите добиени од анкетниот прашалник за наставници и стручни соработници.....	94
6. Интерпретација на хипотетичка рамка.....	105
7. ПРЕПОРАКИ.....	108
ПРИЛОЗИ.....	110
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES).....	117

Вовед

Успешното остварување на секоја дејност претпоставува бројни предуслови. Од особено значење е човечкиот потенцијал (капиталот, ресурсите) како основни претпоставки. Се подразбира дека материјалните ресурси се важни, но поважни од нив се луѓето кои ги создаваат.

Највредниот потенцијал кој го поседува една организација се луѓето, човечкиот потенцијал. „Менаџментот со човечки ресурси е одговорен и за односот на организацијата кон своите вработени: за вработувањата, за ефикасноста во извршувањето на работните задачи, за наградувањето и валоризирањето на нивниот труд, извршените задачи и превземените одговорности, за решавање на тековните проблеми, за квалитет на работните односи, за решавање на конфликти, за подигање на моралот на вработените, грижа за безбедноста и здравјето на вработените, истражување на човечките ресурси“. (Наумовска, 2008:11) На ваквите погледи се темели менаџментот на човечки ресурси во практиката на современите менаџери и организации. Ова не се однесува на ново стручно подрачје, туку на важноста на квалитетот и неговата сериозност. После неколку децении интензивен развој денес за управувањето со човечкиот потенцијал се зборува како за научна дисциплина.

Сознанијата за менаџментот на човечкиот потенцијал сè почесто ги користат сите дејности. Ни образованието во тоа не може да биде исклучок. Во современите училишта како воспитно-образовни институции, процесот на воспитание тече во секој момент, самиот термин подразбира некакво движење, прогрес на нешто во квантитативна и квалитативна смисла. Тоа значи дека во областа на воспитанието и образованието треба да се воведат современ менаџмент како процес кој во себе ги инкорпорира следниве активности: планирање, координирање, мотивирање, организирање и контролирање. Улогата на менаџментот е да ја води работата. Менаџментот во секоја одлука мора да го има предвид ефикасното извршување на работите и активностите.

Во време на промени особено расте свеста за тоа дека целите на современото образование не е можно да се постигнат без грижа за оние кои тие цели треба да ги конкретизираат и остварат. Заради интензитетот на

остварување неопходен е развој и усовршување. Современите услови за работа од менаџерите бараат многу знаење и вештини, како и голема мотивација за доживотно учење, така што вродената способност за лидерство престанува да биде пресудно важна. Сè може да се научи и стекне.

Улогата на менаџерот во процесот на интензивен развој на човечките ресурси е од големо значење за развојот на секоја организација. Точно е дека менаџерот игра основна улога во организацијата. Прифаќајќи го мислењето дека „улогата“ е збир на однесувања кои се очекуваат од личноста на одредена положба, ќе истакнам дека самата положба на директорот му дава можност, а истовремено и го обврзува, тој да игра повеќе улоги. Mintzberg истакнува дека работата на менаџерите им овозможува да играат десет улоги и тоа: фигура, водач, врска, редар, сејач, претставник, претприемач, помирител, распоредувач на ресурсите и преговарач, кои улоги можат да се сведат во три главни категории: интерперсонални, информативни и улоги на одлучување (Мицевски, 2009:6).

Денес се смета дека менаџерот треба да извршува повеќе улоги како што се: лидер, менаџер, координатор, модератор, информатор, супервизор и одлучувач.

Најдобри резултати се постигнуваат кога една работна организација, вклучувајќи го и училиштето, ги користи своите луѓе како составен дел на една добро компонирана работна целина. Директорот прави свесни напори во смисла на искористување на способностите на секој поединец во групата или тимот како и на целата група. Секој поединец се идентификува со целите на организацијата како со свои лични цели.

Во современите организации улогите на менаџерот во управувањето со човечките ресурси би биле: стратешки партнер, партнер за развивање на инструментите, партнер за спроведување, контролор на законитоста и административен или операциски менаџер на вработените. Во современото училиште како организациски систем улогата на менаџер ја има директорот на училиштето. Самата положба на директорот на современото училиште го обврзува и му дава можност да управува со човечките ресурси и да ги игра истите улоги како и менаџерите од другите современи организации.

Намерата да се истражува и да се напише научно-истражувачки труд под наслов „Менаџирање со човечки ресурси во современо училиште“ е провоцирана од повеќе причини меѓу кои позначајни се:

- Намерата на ова истражување е да придонесе и помогне во подготовките и остварувањето на мошне сложената и одговорна професија на кадрите кои се насочени кон менаџирање со човечки ресурси, да даде придонес во науката и во менаџментот на човечки ресурси како научна дисциплина.
- Промените кои нужно мора да настанат во образовниот систем од аспект на „човечки потенцијал“ кој станува апсолутен приоритет во организациите кои грижливо ја проектираат својата иднина.
- Пазарниот амбиент кој се создава кај нас од институциите бара воведување на современи форми на управување со човечките ресурси.
- Во недостатокот од литература која на кадрите кои се насочени кон менаџирањето со човечките ресурси во образованието, ќе им помогне во подготовките и остварувањето на целите.
- Светските искуства кои покажуваат дека е незамисливо функционирање на современите организации без воведување на менаџментот на човечки ресурси.

Се надевам дека овој труд како со теоретска разработка на горенаведениот проблем, така и со резултатите од реализираното истражување ќе даде свој придонес како во збогатувањето на теоретските размисли, така и во практиката.

ПРВ ДЕЛ

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

1. ЕВОЛУЦИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџментот на човекови ресурси е област во науката за организацијата која се занимава со проучување на сите аспекти на вработеноста на човечките ресурси во организацијата (Мицевски, 2009:13).

Како што веќе е забележано, управувањето на персоналот има стара традиција. Со појавата на класичното капиталистичко претпријатие се јавува и потребата од управувањето на луѓето. Главната цел била да бидат принудени со административни, економски и организациски средства да работат ефикасно и да обезбедат профит на работодавецот.

Настанувањето на менаџментот на човекови ресурси, односно персоналниот (кадровскиот) менаџмент, се врзува за почетокот на XX век. Тоа што е посебно интересно во процесот на развојот на оваа дисциплина е фактот дека тоа најпрво била професија која што настанала во периодот на траењето на Првата светска војна (1915 - 1920).

Сé до 1935 година постоела тесна врска помеѓу науката и праксата. Од 1935 г. менаџментот на човековите ресурси постанува препознатлива научна дисциплина.

Кон крајот на 60 -тите години се забележува напорно формирање на моќни единици (одделенија, дирекции) за управување со персоналот. Во исто време започнува и дискусијата за терминологијата „персонал“ и „човечки ресурси“. Постепено терминот „човечки ресурси“ и единиците се преименувани како единици за управување на човечки ресурси со статус на функционални единици. Во развојот на функциите на менаџментот на човековите ресурси препознатливи се четири основни фази (Мицевски, 2009:13).

Првата фаза: периодот од настанувањето (Прва светска војна) до 1960 -тите години од XX век. Фокусот бил насочен кон формирањето и чувањето на досиејата на вработените. Оваа фаза се карактеризира со воведување на

посебни организациони единици кои се занимаваат со работите на менаџментот на човековите ресурси.

Втората фаза започнува во 1964 -тата година со усвојување на Законот за граѓански права во САД. Фокусот се поместува на зголемување на одговорноста на државата во областа на вработеноста, истата го донесува Законот за пензиско осигурување, здравствено осигурување, закони што ги штителе вработените против било какви дискриминации на работното место..

Третата фаза: менаџментот на човековите ресурси е најнов назив на дисциплина која е под силно влијание, првенствено на американската литература, прифатен кон крајот на 1970 -тите години и почетокот на 1980 -тите години од XX век. Оваа фаза ја карактеризира фокусот на контрола на трошоците и поголема ефикасност на активноста на менаџментот на човечките ресурси. Акцентот е ставен на континуирана обука и доквалификација на вработените со примена на алтернативни начини на управување со етнички диверзификациона структура на вработени и со почитување на културните разлики.

Четвртата фаза се врзува за периодот од почетокот на 1990 -тите години па наваму. Во организацијата менаџерот за човекови ресурси поставува тимови како своевидни стратешки партнери во процесот на контрола на трошоците.

Во текот на својот развој научната област менаџмент на човечки ресурси претендирала да создаде изразито фрагментирана област на изучувања. Во различните временски периоди се менувал фокусот и значењето на поедини активности, во зависност од случувањата во опкружувањето и перцепцијата на работодавецот за важноста и значењето на тие активности.

Но денес, менаџментот со човечки ресурси постои како посебна научна дисциплина чија цел е воспоставување на подлабока соработка во развивањето на односите помеѓу менаџерот и вработените и помеѓу вработените воопшто. Менаџментот на човечки ресурси е интегриран дел на менаџментот во современите организации, се подразбира и на современото училиште и стратешкото планирање на организацијата.

1.1. Теоретско-методолошки аспекти на управувањето со човечки ресурси

Раководството на луѓе, управувањето на персоналот има стара традиција. Управувањето на луѓето како активност постои од моментот во кој луѓето ги здружуваат силите за постигнување на заеднички цели.

На теоретски план како научна дисциплина „Управувањето со човечки ресурси“ се развива релативно од неодамна. Се смета како составен дел од вкупното управување (management general), таа е неутуѓиво поврзана со вкупната теорија на менаџментот.

Основоположник на научната мисла за менаџментот, **„научниот менаџмент“**, бил **Фредерик Тејлор** (1856-1915), (Шопов, 2009:32). Во 1903 година го објавува своето прво дело „Раководење со работилница“, за нешто подоцна, т.е. во 1909 година, ја објави својата најзначајна и најпозната книга „Принципи на научното управување“ која претставува база за натамошен развој на научната организација. Тејлор во својот труд ги истакнува причините, идеите за научен менаџмент како што се:

- човекот е економски рационално суштество и реагира главно на парите како мотив, односно „Економски човек“;
- човекот е како машина. Од работникот не се бара да мисли, но да ги исполни стриктно наредбите на лидерите;
- хармонија меѓу работодавецот и работниците - „главното внимание на едно управување треба да биде насочено кон тоа да води истовремено до најголемо богатство и на работодавецот и на работникот“.

Идејата за потребата од хармонија во интересите на работниците и работодавците, заштитени од Фредерик Тејлор, открива пред научниот менаџмент нови можности. Ако двете страни успеат да ги надминат своите спорови во дистрибуцијата на приходите во фирмата, Тејлор е убеден дека продуктивноста ќе се зголеми повеќекратно и така можат да се добијат повисоки плати. Фирмата ќе реализира поголеми дивиденди и заработувачка при пониски цени.

Според Фредерик Тејлор, машината работи добро кога е поддржана и подмачкана, па така и човекот, поставен во добри услови, доволно платен, автоматски ќе почне да работи добро. Ова погрешно разбирање на Фредерик Тејлор се должи на фактот дека се потценува творечката природа на човекот, неговиот стремеж кон слобода и самореализација.

Низа битни идеи поврзани со управувањето на луѓето во организацијата се извадени и од претставниците на **класичната школа** за организацијата (**административен менаџмент**).

Макс Вебер во својата „Теорија за бирократијата“ која тој ја нарекува „Идеален модел“, прикажува шест основни принципи кои се однесуваат пред сè за управување со вработените во администрацијата:

- јасна поделба на трудот, што е основа за појава на високо квалификувани професионалци во секоја активност;
- хиерархиска структура на власта, при што секое нагорно ниво се контролира од повисоки и е предмет на него;
- присуство на сложен систем од правила и стандарди кои обезбедуваат еднородност на исполнување од соработниците работи и задачи;
- вработување на работна сила се изведува врз основа на правила.

За разлика од претходните, класичната школа за организацијата - "**човечки односи**" целосно го фокусира вниманието на човекот како највисок вреден ресурс на организацијата. Дефинитивно може да се рече дека претставниците на оваа школа ги поставиле основите на теоријата за управување со човечките ресурси.

Истакнат претставник на оваа школа е американската истражувачка **Мери Паркер Фолет** (1868-1933). Со своите истражувања таа ги создава основите за изградба на една нова филозофија на соучество и демократија во менаџментот. Главните моменти во нејзините истражувања се поврзани со анализа на односите помеѓу власта, раководството, координацијата, без да се потценува улогата на мотивација и вредностите на луѓето за нивно учество во работниот процес.

За **Мери Паркер Фолет** главната цел на секое управување е да се постигне една интеграција - единство со помош на урамнотежување на интересите на

работодавците и работниците. Постигнувањето на оваа цел бара да се брани тезата дека човекот учесник во работниот процес се развива континуирано, дека таму тој треба да има креативност, интелигенција и имагинација, кои гарантираат квалитет на работа. Според Мери Фолет факторите кои го обезбедуваат успехот на секоја работа се содржат не во принципот „власт од горе“, туку во принципот „власт преку другите“.

Американскиот психолог **Абрахам Маслов** (1908-1970), создава своја мотивациона теорија на основата на голем број набљудувања. Според него, сите потреби на човекот можат да се комбинираат во две основни групи: физиолошки или примарни и духовни, социјални и психички, што тој ги опишува како секундарни. Хиерархиските уредувања на овие потреби одат од пониските кон повисоки и можат да се сведат на пет потреби.

Потреби за самоисполнување	Раст, самореализација, унапредување
Потреби за почитување	Признавање, статус, успех, моќ, достоинство
Потреби за припаѓање-социјални	Другар, семејство, љубов, припаѓање, прифаќање
Безбедносни потреби	Закани, опасности, насилство
Физиолошки потреби	Храна, вода, секс, одмор

Врз развојот на теоријата за управување со човечки ресурси исклучително многу придонесува **школата Организационо однесување**. Придонес кон ваквите концепции за организацијата и за улогата на човекот во неа дале голем број автори на неокласичната школа. **Далас Мек Грегор, Крис Аргирис, Ренсис Ликерт** и многу други ги доразвиваат идеите за управување на луѓето во организацијата и темелно се тестираат некои фактори што влијаат главно врз однесувањето на луѓето (Шопов, 2009:35). **Даглас Мек Грегор** (1906-1964) се залага против рационалните пристапи на Тејлор. Во својата книга „Човечката страна на претпријатието“ говори за „Теорија X и Теорија Y“. Д. Мек Грегор резимира дека „управувањето е уметност во градењето на човечки односи“, земајќи ги предвид следниве фактори:

- за успехот на организацијата врвен услов се луѓето;
- стилот на управување мора да биде демократски;
- поттикот и влијанијата треба да се однесуваат на потребите и интересите на вработените;
- при соодветно промовирање луѓето работат добро за остварување на целите на организацијата.

Ренсис Ликерт (1903) прикажува четири основни стилови на управување со човечки ресурси: Работна-моќен, благонаклонетост-моќен, консултативен и колективен и причините за поголемата ефикасност во примената на советодавниот и колективен стил на владеење. Ренсис Ликерт е познат по неговиот принцип за интеграција, како важен принцип на организирањето и функционирањето на училиштето. Тој дава придонес кон концепциите за организацијата и за улогата на човекот во неа.

Фредерик Херцберг (1923) ја брани тезата дека на работната активност на луѓето големо влијание имаат две групи фактори. Првите се поврзани со содржината на работата (поттик), а вторите со условите на работа, односно политиката на компанијата, плати и меѓучовечки односи (хигиенски). Овој двофакторен модел се заснова на тезата дека само содржината на работата игра улога на мотивирачки фактор, односно води до зголемување на задоволството од работата, додека работните услови предизвикуваат незадоволство и не играат улогата на мотиватори.

Има неколку главни заклучоци кои можат да се направат од анализата на теоријата на Фредерик Херцберг и тие имаат важно значење за развојот на современата теорија на менаџментот. Првиот од нив е дека „хигиенските фактори“ како надоместоците, плата, не водат кон квалитетна работа. Вториот заклучок е поврзан со психата на човекот. Во работата човек се развива и психички. Ако за момент престанува да се интересира за неа, тој престанува да се развива психички, затоа во интерес на секој е да вложува максимална заинтересираност во активностите кои ги врши.

Вилијам Оучи ја развива теоријата „Z“, која е основана на јапонското искуство во управувањето. Во т.н. „Јапонски модел на управување“ на луѓето се гледа како на главен ресурс и национално богатство. В. Оучи ги прикажува

основните принципи кои обезбедуваат успех: кадарот, стилот и способностите на вработените, како и неформални фактори: доверба, сочувство и блискост. Некои автори истакнуваат дека Јапонија не треба да се гледа како модел кој може да се копира, туку како огледало во кое другите ќе ги согледуваат своите силни и слаби страни

Еволуцијата на идеите за управување со човечки ресурси го одбележува својот врв во трудовите на **Питер Дракер** (1909), (Шопов, 2009:36). Тој наведува дека иднината на секоја организација зависи најмногу од луѓето кои работат во неа, од тоа како нивните раководители се во состојба да ги организираат да работат во тим и да ги решат одредените задачи кои се директно поврзани со целите на организацијата. Дракер дефинира седум задачи на менаџерите на иднината:

1. управување со организациите во согласност со поставените цели;
2. преземање на ризици;
3. донесување на стратешки одлуки;
4. градење на тимови;
5. јасно и брзо предавање на информациите, мотивирање на луѓето;
6. разгледување на организациите како една единствена целина и интегрирање на нивните функции;
7. глобално разгледување на производот и индустријата, анализа на светските трендови и развој на визији.

Презентираните ставови, мислења и концепции претставуваат само обид од многубројните истражувачи насочени кон откривање на сложеноста и повеќедимензионалната личност на човекот и неговото однесување во организацијата, да се истакнат оние кои заслужуваат посебно внимание и претставуваат основа за понатамошен развој на науката за менаџментот на човечки ресурси.

2. ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏИРАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Луѓето кои работат за нас се нашата најголема вредност!

(Саздовска С, 2008:9)

Ова го имаме слушнато од многу менаџери или пак самите ние сме го рекле некогаш. Заедничко за менаџерите е и кога велат дека единствената вистинска разлика помеѓу една организација и друга организација, во менаџментот на вработените. Токму овие зборови за човечката страна на организацискиот живот ја потенцираат важноста на менаџментот на човечките ресурси и воедно на развојот на човечките ресурси.

Но што, всушност, претставува Менаџментот на човечки ресурси?

Теоријата и практиката покажуваат дека тоа е еден исклучително ефективен и корисен начин на обединување на човечките ресурси со останатите во организацијата, со цел да се постигнат нејзините цели. А целите силно зависат од луѓето, нивниот ум, знаењето, квалитетот, однесувањето, социјализацијата, авторитетот, задоволството од работата, мотивираноста итн. Менаџментот на човечки ресурси е насочен кон луѓето, нивното мотивирање и задоволство од работата.

„Менаџментот со човечките ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација – луѓето кои работат таму и кои индивидуално придонесуваат за остварување на организациските цели“ (Armstrong, 2006:9).

Менаџментот на човечки ресурси е дел од науката за организацијата, поточно дел од науката за менаџмент кој што се занимава со проучување на аспектите на вработеноста, ангажирањето, мобилизацијата, ефектуирањето, мотивирањето, комуникацијата и со сите други аспекти поврзани со развојот на човечките ресурси во организацијата (Мицевски, 2009:13).

Mc Court I Eldridge го дефинираат управувањето со човечки ресурси како начин на кој организациите управуваат со своите вработени личности и влијаат на нивниот развој и усовршување (McCourt, 2003:2).

Некои автори прават разлика помеѓу поимите „Personnel“ и „Human Management (Torrington, 2002:1188). Повеќето други автори не прават разлика

меѓу овие два поима, ги прифаќаат како синоними. Ако се земе предвид дека во зборот човек спаѓаат и вработените и службениците и другите луѓе во организацијата, тогаш менаџирањето со човечки ресурси ги вклучува и двата поима.

Иако факторите кои го одредуваат поимот управување со човечки ресурси се од постар датум (од првата половина на XX век) тој поим сè повеќе се употребува во разни научни и други публикации најмногу во изминатите 10 до 15 години (Bahtijarevic-Siber, 1999:3).

Денес тој поим има четири значења: прво - како научна дисциплина; второ - како менаџерска функција; трето - како посебна дисциплина во секоја организација; четврто - како специфична филозофија на менаџментот.

Поимот менаџирање со човечките ресурси е синтагма која последните десет години сè повеќе се појавува во научната литература. Управувањето со човечките ресурси означува научна дисциплина, функција на управување во организацијата и пракса во односот со луѓето во самата организација.

Човечките ресурси како поим предизвикале одреден отпор во некои држави и кај некои автори, па од таа причина препознавањето на тој облик на **ресурс** довело до спознавање дека луѓето се најважен ресурс во реализацијата на целта и треба да се посвети големо внимание во облик на проучување и нејзино истражување.

Под поимот „**Менаџирање со човечки ресурси во современо училиште**“ ние ќе подразбираме пристап кон раководење на најважниот ресурс во образовната институција-луѓето кои работат таму и индивидуално, колективно и тимски придонесуваат кон остварувањето на целта на училиштето“.

Современото училиште е организација во која се среќава концептот на **организациско учење**, кое е процес на координирани промени на системите во кои имаат приод поединците, тимовите, групите и придонесува за развојот на организациската способност базирана на ресурсите. Ова е во согласност со еден од основните принципи на менаџментот на човечки ресурси, дека е нужно да се инвестира во луѓето за да се развие интелектуалниот капитал, на барање од страна на училиштето, според државните стандарди во образованието, современите планови и програми, како и воведувањето на ИКТ во наставата, и на тој начин да се зголеми базата на знаење и вештини.

Современото училиште можеме да го идентификуваме како **организација која учи**. Според Сенге, кој го создаде терминот, е опишана како „организација каде луѓето континуирано го прошируваат својот капацитет за да креираат резултати кои тие вистински ги сакаат, каде новите и широки начини на размислување се негуваат, каде колективната аспирација е ослободена и каде луѓето континуирано учат како да учат заедно“ (Armstrong, 2006).

Современото училиште како **организација која учи** треба да се осигура дека учи од искуство, има наставен кадар кој е подготвен за доживотно учење во функција на личниот и професионалниот развој, континуирано развива програми за развој и надоградување, училиште кое е подготвено да прифаќа иновации во духот на времето, училиште со здрава училишна клима која на секое дете му овозможува еднакви услови за развој и учење, систематски техники за разрешување на проблеми, обезбедување на формални програми за обуки.

Орган на раководење во училишната организација е директорот. Тој е одговорен за законитоста во работата и материјално-финансовото работење на училиштето. Доколку се анализираат работните задачи кои директорот како законска обврска треба да ги извршува ќе се забележи дека задачите се компатибилни со менаџерската функција (планирање, организирање, водење, координирање, мотивирање, контрола). Комплексноста на интеракциите внатре во училишната организација и надвор од неа ги открива и функциите на директорот како **управувач на училишната организација**.

Од раководната и управувачката улога на директорот на училиштето произлегуваат улогите кои ги има менаџерот на човечките ресурси, тој ги реализира следниве менаџмент функции:

- анализа на работата;
- планирање на работните места;
- избор на кандидатите за работа;
- насочување и обука (менторство) на нововработените;
- процена на учиниот;
- план за евалвација (самоевалвација);
- овозможување мотивација и бенефиции за вработените;
- решавање на конфликти;
- обука и усовршување на вработените;
- креирање посветеност кај вработените.

Менаџментот со човечките ресурси оперира преку системи на човечки ресурси кои се спојуваат на еден кохерентен начин (Саздовска С, 2008:9):

- филозофии за човечки ресурси кои ги опишуваат вредностите и водечките принципи прифатени и инкорпорирани при самото менаџирање со луѓе;
- стратегии за човечки ресурси кои го дефинираат правецот во кој менаџментот со човечки ресурси има намера да оди;
- политики за човечки ресурси кои се основните упатства кои дефинираат како овие вредности, принципи и стратегии треба да бидат применети и спроведени во специфичните области на менаџмент со човечките ресурси;
- процеси за човечките ресурси кои се состојат од формалните процедури и методи користени за стратешките планови за човечките ресурси да стапат на сила;
- практики за човечките ресурси кои се состојат од неформални приоди кои се користат при управувањето со луѓето;
- програми за човечките ресурси кои овозможуваат стратегиите, политиките и практиките на менаџментот со човечки ресурси да бидат спроведени според планот.

Управувањето со човечките ресурси е дел од системот за управување на организацијата, односно дел од работната политика на секоја организација, па и на училишната. Управувањето на луѓето, како најзначаен ресурс во современите училишта, е многу сложен и повеќедимензионален процес. Не е лесно да се управува со луѓето и нивното однесување. Секој човек е посебна личност, а секоја организација зборува за себе.

Управувањето со човечките ресурси подразбира водење, односно насочување на луѓето во современите училишта. Основните постулати на кои тоа управување се заснова се: мотивацијата за работа, организационата социјализација, организациона култура, односите помеѓу поединците, односите помеѓу поединецот и групата и односите помеѓу групата и училиштето.

Управувањето со човечки ресурси се темели на кадровската политика и нејзиното соодветно реализирање. Тоа е процес кој ги обединува „активностите на планирање и развој, избор и распределба, вреднување и наградување, замена, пензионирање и отпуштање, одмор и рекреација“.

3. ЗНАЧЕЊЕ И ПОТРЕБА ОД МЕНАЏИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОБРАЗОВНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Појавата на менаџментот направи знаењето од општествен украс и луксуз да прерасне во вистински капитал на било кое стопанство.

Дејл Карнеги

Современите тенденции на живеење и новата организациска поставеност на училиштата и институциите наметнуваат иновации во образовниот систем. Потребно е да се продуцираат кадри кои ќе одговорат на потребите на пазарот на трудот. Од таа причина потребно е афирмирање на контекстот на доживотно учење кој бара развој на култура за учење на индивидуално и институционално ниво. Процесот на едукација претставува стекнување на знаења, вештини, способности. Современиот пристап е дека на образованието треба да се гледа како на инвестирање, што ја афирмира тезата за развој на менаџментот во училиштето.

Ако појдеме од дефиницијата за менаџментот како: **множество на активности преку кои се вршат одредени функции со цел на ефикасен начин да се обезбедат, распоредат и мобилизираат човечките потенцијали и физичките ресурси, за да се постигне некоја цел** (Мицевски, 2009:2) и основните функции на менаџерот на организацијата, а тоа се планирање, организирање, координирање, водење грижа за вработените, контрола и одлучување, тогаш функцијата – грижа за луѓето се однесува на функцијата на менаџментот на човековите ресурси. Затоа менаџментот на човечки ресурси, како што зборува и самиот назив, претставува и дел од системот на управување во современата училишна организација, па може да се дефинира како систем кој што ги опфаќа сите менаџмент одлуки на стратегијата, политики и активности кои директно влијаат на вработените во организацијата: нивното однесување, резултатите, ставовите, вредностите и мотивацијата (Гоцевски, 2008:52).

Менаџментот на човечки ресурси не е само важна работна функција во организацијата туку, со оглед на нејзините носители, и една од основните управувачки функции во организацијата. Носители на менаџментот на човековите ресурси во организацијата се сите нивоа на менаџментот – стратешки, средни и оперативни.

Македонското општество тежнее да се приближи кон Европа, а тоа единствено е остварливо преку воспоставување на образовен систем компатибилен со Европскиот образовен систем, кој налага насочување на образовните политики кон создавање образовен систем низ кој ќе се изградуваат граѓани на Европа. Европските принципи Р. Македонија ги прифати како насока и поттик за развивање на политики во сферата на образованието на наставниците, континуиран професионален развој, кои ќе овозможат ефективно функционирање на училишната организација и ги вгради во Националната програма за образование 2005-2015 год. Ако се знае дека успехот на работната политика во голема мера зависи од управувањето со човечките ресурси во училишната организација, станува јасно колку се значајни управувачките активности кои се превземаат во процесот на планирање, регрутација, селекција, водење на кадровските ресурси.

Поголемото инвестирање во човековите ресурси или видливото подигнување на ниво на инвестирање во човековите ресурси е со цел да се постави приоритет врз најзначајната вредност - луѓето.

Иновациите во наставата и училиштето или развивањето на ефективни методи на учење и подучување за континуитетот на учењето за цел живот стануваат алатки за успехот. Системите за учење мора да се адаптираат кон променливиот начин на живеење. Пред сè, ова значи и целосна ревизија и реформа на иницијалното образование и оспособување за работно место, како и оспособувањето на оние кои што ги држат курсевите, односно наставниците. Нивната улога е сè повеќе во насока да бидат ментори, водачи, медијатори. Од сите овие барања и реформи кои се очекуваат од училиштата, произлегува потребата од менаџирањето на човечките ресурси во образовните институции. Значењето на менаџментот со човечки ресурси во современото училиште е големо бидејќи се подобрува ефикасноста и ефективноста во остварувањето на целите на организацијата.

Развојот на научната мисла за човечките ресурси дава похуман пристап во односите меѓу вработените. Значењето на менаџментот со човечки ресурси за организацијата е огромно зашто успехот на организацијата и остварувањето

на целите на истата зависи од работната политика на фирмата (Наумовска, 2008:18).

Во современата училишна организација има потреба од менаџмент со човечки ресурси. Колку погрижливо ја разгледуваме потребата од него и бараме причини прво во училишната организација, толку сме попрецизни и попредвидливи. Причините за неопходност од менаџмент на човечки ресурси во современото училиште се:

- стратегијата на училиштето,
- организациските цели,
- структурата,
- контрола врз работата,
- корпоративна култура,
- стратешко мислење.

Севкупноста од променливите фактори на внатрешната средина образува конкретна ситуација за менаџментот на човечки ресурси. И, точно тогаш, менаџерите треба да изберат приоритетни функции и дејства за да реагираат адекватно на управувачките решенија (Наумовска, 2008:22).

Освен внатрешните причини потребно е да се бараат причини и во надворешната средина: населението, социокултурната средина, пазар на трудот, економската цена на образованието, како фактори кои делуваат врз внатрешните причини затоа што се во взаемна врска.

Функциите на менаџирањето со човековите ресурси во современото училиште значително се разликуваат од некогашните кадровски служби по начинот и содржината на работа, па тие денес се грижат за:

- партиципација на вработените во стратешкото планирање;
- современо управување со човековите ресурси;
- унапредување на организациската култура;
- преферирање тимско работење и меѓусебна соработка;
- развивање на креативната способност на вработените (Мицевски, 2009:17).

Важноста на управување со човечките ресурси како научна дисциплина и практика покажува дека концептот на управување со човечки ресурси е широко

прифатен во повеќето развиени земји во светот. Според актуелноста на Pržulj (Jambrek.I.i Penic I., 2008:1189) индикатори за концептот се:

1. побогата литература на оваа тема е формирањето на добра основа за проучување и понатамошен развој на концептот;
2. концептот управување на човечки ресурси сè повеќе како научна дисциплина се проучува и студира на факултетите во светот;
3. сè поголем број организации го прифаќаат значењето, односно неопходноста нивните менаџери да се здобијат со знаења од споменатиот концепт така што ќе се одржуваат курсеви и семинари од ова подрачје;
4. многу организации вработуваат стручњаци и тимови стручњаци од ова подрачје;
5. има сè поголем број агенции за давање вакви услуги од областа на управување на човечки ресурси.

Специфичноста на човечките ресурси зборува за комплексност која претставува концепт, со оглед на тоа дека темелен фактор е човечкиот фактор. Без луѓе современата училишна организација не би можела да функционира, а луѓето како главен ресурс на организацијата се многу посложени за проучување отколку било кој друг ресурс. Човекот е свесно и разумно суштество кое има свои сопствени потреби, мотиви и амбиции кои ги внесува во организацијата и многу влијае на атмосферата, било негативно или позитивно. Затоа управувањето со човечки ресурси е изразито сложена работа која од менаџерите бара повеќе знаење и умеење отколку кога се работи за другите ресурси. Кај управувањето со човечки ресурси индивидуалниот пристап се смета за неопходен. Задачата на управувањето со човечките ресурси е со индивидуалниот пристап да се овозможи надминување на евентуалните тешкотии до кои би можело да се дојде поради изразени лични барања на поединци.

Управувањето со човечки ресурси има за задача да ги открие, развие и покрене човечките потенцијали за реализација на целите на училишната организација, а при тоа да се чувствува задоволство при работењето.

За подобро да се разбере управувањето со човечките ресурси (УЧР) мора да се направи дистинкција помеѓу прашањата: Што се човечки ресурси, а Што управување со човечки ресурси?

Човечките ресурси се вкупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивацијата и приврзаноста со која располага училишната организацијата. Тое е вкупната интелектуална и психичка енергија која училиштето може да ја ангажира за остварување на своите цели и развојот.

Управувањето со човечките ресурси претпоставува низа од меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот насочени на осигурување на адекватен број на работници и нивната структура, нивните знаења, вештини, способности, интереси, мотивираноста потребна за остварување на актуелните, развојните и стратегиски цели на училишната организација.

4.1. Цели и функции на управување со човекови ресурси во современо училиште

Современиот менаџмент на човечки ресурси претставува исклучително ефективен и корисен начин да се обединат човечките ресурси со останатите ресурси во училишната организација за да се постигнат нејзините цели. За подобро да се разбере функцијата на менаџментот на човековите ресурси во организацијата, нејзиното опфаќање и ефект, потребно е да се знаат целите на управување со човековите ресурси и функциите на менаџментот на човековите ресурси во современата училишна организација.

Целите на менаџментот со човечки ресурси се изведуваат од организациските цели и мора да бидат компатибилни со нив.

Во современото училиште мисијата ја претставува целта на постоењето на организацијата. Поставувањето на мисијата не е едноставен процес со оглед на комплексноста на воспитно-образовниот процес што се остварува во училишните организации. Мисијата се карактеризира со едноставност, јасност, директност, силна порака и конкретна цел како и достигнување на високи резултати при реализацијата на програмата, отвореност спрема општеството и поврзаност со средината. Врз основа на мисијата се гради визијата за развој на училиштето и се изразува целта на постоењето на институцијата. На база на податоците добиени при поставувањето на визијата како континуиран процес кој

подразбира и секојдневно актуелизирање и преиспитување, се поставуваат и целите на управувањето со човечките ресурси во училишните организации.

Можат да се истакнат три цели за управување со човековите ресурси и тоа:

1. економски цели (продуктивноста),
2. социјални (квалитет на живот на вработените),
3. прилагодување и флексибилност на вработените (хармонија меѓу луѓето).

Во современото општество во услови на интензивен научно-технички и технолошки развој, образованието, воспитанието и едукацијата стануваат неопходен фактор во развитокот и движечка сила во општествениот и економскиот живот.

Воспитно-образовниот систем е најрентабилна инвестиција, инвестиција на иднината, на прогресот, на просперитетот, инвестиција за опстанок. За економијата на образованието од особено значење е планирањето и предвидувањето на кадрите поради зголемената зависност на продуктивноста на трудот од нивото на стручната подготвеност на вработените. Поради тоа човечките ресурси стануваат составен дел на економската политика на секоја земја.

Во современите услови на стопанисување нивото на образовната и квалификациона структура на вработените е во директна врска со продуктивноста, економичноста и ефикасноста. Во современите училишта има потреба од високо професионални обучени наставници во согласност со современите техничко-технолошки, дидактичко–методолошки достигнувања. Потребно е планирање на развој и обука на вработените за можно остварување на целите поставени со стандарди, постигнување на високи резултати при реализирањето на наставните планови и програми како и наставните курикулуми, односно зголемување на продуктивноста на трудот на ниво на стручна подготвеност.

Врз зголемувањето на продуктивноста влијаат низа фактори како: проектирање на трудот, работни задачи, персонална спецификација, планирање на потреби од вработени, обучување, стандарди, наградување, мотивација,

комуникација, информираност, обезбедување на професионалци за обука, семинари итн.

2. Социјални (квалитет на живот на вработените)

Социјалните цели се однесуваат на:

- задоволување на потребите на вработените, задоволување на нивните очекувања, интересите;
- осигурување на работната способност;
- подобрување на социјално-економската ситуација;
- подигање на квалитетот на животот.

3. Прилагодување и флексибилност на вработените (хармонија меѓу луѓето) се однесува на:

- карактерот и содржината на работата во современата училишна организација;
- исполнување на поставените стандарди за образованието, создавање услови за работа - физички услови, комуникации – севкупност од вредности и правила кои покажуваат како луѓето работат, како се оценети, начинот по кој организацијата ги извршува целите;
- информираноста - 360° фидбек е метод за проценка кој може да ги подобри човечките ресурси во организацијата преку идентификување на личните потреби за развој, подобрена тимска работа и подобар кариерен развој;
- прифаќање на иновации преку кои ќе се намали отпорот на вработените, мотивирање и водење во самиот воспитно-образовен процес, прилагодување кон современите тенденции на наставните планови и програми;
- контрола, оценување на перформансите на вработените, евалвација на постигањата на училиштето.

Еден од најважните фактори во менаџментот со човечки ресурси е **согласувањето** - хармонија меѓу вработените. Тоа се остварува преку договарања, решенија и добра комуникација, интеракција и перцепција меѓу вработените. Сogласувањето не значи прифаќање на туѓо мислење, туку

пронаоѓање во општите пресечни точки во позиција на две страни, односно наоѓање на компромисно решение.

Карактеристиките на функцијата на менаџментот на човековите ресурси во училишната организација се формираат под влијание на одредени фактори содржани во опкружувањето – интерно и екстерно.

Карактеристиките од **интерното опкружување** зависат од карактеристиките на самите организации (мисијата, визијата, стратегија, организациона структура, организациона култура, способност) и работи кои се извршуваат во организацијата (природа на работата, сатисфакција).

Карактеристиките на **екстерното опкружување** се формираат под влијание на државни регулативи, Министерство за образование и наука, Биро за образование, законодавноста, стандарди, општеството, локалната средина, (првенствено од областа на работата и работниот однос).

Функциите на менаџментот на човечки ресурси во современото училиште опфаќаат голем број различни активности насочени кон различните аспекти на вработеност во организацијата, меѓу кои поистакнати се:

- анализа на работата - овој процес опфаќа утврдување и соопштување на значајни информации поврзани со работата, а резултатите од анализата се основа за планирање на човечките ресурси;
- стратешко планирање;
- создавање хармоничен однос помеѓу вработените;
- спроведување на инструменти –состаноци;
- планирање на развој на човекови ресурси;
- мотивирање на вработените;
- регрутирање, селекција и избор на кандидатите;
- контрола на законитоста;
- оценување на перформансите на вработените - процес во кој што се оценува индивидуален придонес на работните остварувања на организационите цели во дефинираниот временски период;
- наградување на вработените;
- негување долгорочни пријателски односи со вработените кои ја напуштиле организацијата, т.е. се пензионирале (Мицевски, 2009:18).

4. СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ КАКО ОРГАНИЗАЦИСКИ СИСТЕМ

Зборот организација „organization“ често е во употреба и упатува на определено претпријатие или група луѓе кои работат заедно. Поимот „организација“ потенува од новолатинскиот збор „organisatio“ што значи соединување на делови (органи) во едно цело кое ќе биде способно за живот. Во најширока смисла организацијата се третира како форма на поврзување на луѓето заради извршување на определени задачи и постигнување на цели. Поимот „организација“ ги кулминира поимите: простор, време, човек, средства, односи, услови, материја, енергија, цел, улога и мноштво други поими кои ја определуваат динамиката на животот и работата.

Со оглед на намерата да ги елаборираме прашањата поврзани со училишната организација, организацијата ја определуваме како групи од луѓе кои на конкретен простор спроведуваат веќе дефинирани политики (држава/општество/локална заедница), автономно креираат стратегии, градат структури, управуваат со ресурсите, вклучени се во активности за да достигнат посакувани определени резултати во согласност со нивните индивидуални, заеднички и општествени вредности и потреби (Петровска, 2010:35).

Организација претставува општествена единка која вклучува двајца или повеќе луѓе кои работат заедно на остварувањето на личните цели и целите на организацијата (Шуклев, 2008:210).

Ако воспитанието како основен педагошки поим го третираме и разгледуваме како систем, појава и процес, во тој случај се истражува менаџирањето со овој систем како и менаџирањето со процесот на воспитание кој се одвива во одреден систем на воспитание.

Организацијата може да се третира како општествен систем кој претставува единство на взаемно поврзани елементи, таа содржи многу карактеристики на природен или механички систем (Петковски, 1998:10).

Современото училиште го третираме како организациски систем затоа што е дел од воспитно-образовниот систем, кој според суштината и карактерот претставува потсистем на глобалниот општествен систем со мошне сложена структура, со множество елементи, интеракции меѓу самите елементи, итн. (Атанасоска, 2008:9).

Современата училишна организација како организациски систем ги вклучува следниве елементи:

- ✚ Менаџмент со човечки ресурси,
- ✚ Материјално-технички ресурси,
- ✚ Финансиски ресурси.

По долгото водење дебати за тоа дали постои разлика помеѓу менаџментот со човечки ресурси и кадровскиот менаџмент, денес менаџментот со човечки ресурси и човечките ресурси веќе комплетно го заменија терминот кадровски менаџмент. Но, разбирањето на концептот на менаџментот со човечки ресурси е зголемено со самото анализирање на разликите и на тоа како традиционалните приоди кон кадровскиот менаџмент еволуирале за да станат денешни практики на менаџментот со човечки ресурси.

Менаџментот со човечки ресурси (менаџмент, управување, раководење) и развој на човечките ресурси се различни, но поврзани концепти. Кога говориме за менаџментот со човечки ресурси, говориме за широката палета на менаџерски стратегии за градење и одржување на организациската работна сила од самото нејзино регрутирање, до пензионирање.

А кога говориме за развој на човечки ресурси, всушност говориме за оние специфични стратегии на менаџментот со човечки ресурси кои целат кон обука, обучување, подучување и други иницијативи за градење вештини, дизајнирани да се надминат недостатоците, а наедно и да се зграпчат предностите на новите можности кои се јавуваат. Развојот на човечките ресурси е есенцијална компонента на менаџментот со човечки ресурси која се грижи за постојаниот развој на работната сила.

- Материјално – техничките ресурси го офаќаат просторот, опремата, наставните средства и помагала и сл.
- Финансиските ресурси ги опфаќаат средствата остварени по различни основи, капитал, подароци, завештанија и друго и се користат наменски. Средствата за финансирањето на дејноста се обезбедуваат од Буџетот на Р.Македонија според начин и постапка утврдена со закон, по пат на блок-дотации и наменски дотации во согласност со Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа.

Интеракцијата на сите овие елементи овозможува остварување на заедничките цели кои се основа за градење на визијата на организацијата.

Современата училишна организација може да се разгледува од три различни аспекти: институционален, функционален и структурен (Гоцевски, 2008:280).

Од **институционален аспект** организацијата на образованието покажува систем чие функционирање претпоставува остварување на однапред поставени цели, претставува „контролиран“ простор во кој луѓето под зададени услови, во меѓусебно определени односи и поединечни улоги извршуваат заеднички работи заради посакувани или однапред проектирани цели (Милорад, 1996). Поконкретно, кога организацијата се разгледува од аспект на институција тогаш треба да се земат предвид неколку детерминанти: контрола во смисла на ограничена слобода во делувањето на луѓето заради нивните улоги и позицијата што ја имаат во самата организација; поставените цели како замисла за очекуваните резултати од функционирањето на организацијата и просторот. Ова секако е во согласност со принципите на менаџирањето со човечките ресурси. Организацијата како институција, иако функционира на ограничен простор, таа се карактеризира со внатрешна динамичност и отвореност кон надворешната средина и ги има сите карактеристики на систем.

Од **функционален аспект** организацијата на образованието покажува **процес** на подредување на деловите на системот на функционирање, процес на воспитание кој тече во секој момент, во секоја воспитно-образовна институција и самиот термин подразбира некакво движење, прогрес на нешто во квалитативна и квантитативна смисла.

Процесниот аспект на организацијата е тесно поврзан со менаџментот преку кој се остварува функционирањето на организациската структура.

„Менаџментот е универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието (Стојков, 1994:).

Всушност, организацијата и менаџментот ја чинат институционалната целовитост како услов за стабилно функционирање. Ако организацијата ја третираме само како процес тогаш се мисли само на организирање, а тоа е само еден аспект на менаџмент-процес кој во себе вклучува и: планирање, раководење, координирање, мотивирање, контролирање.

Структурниот аспект ги означува својствата, застапеноста, врските, интеракциите помеѓу елементите и надворешното опкружување, што значи ја покажува структурата на функционирање. Преку овој аспект ќе се согледуваат **процесни резултати**, се мисли на ефектот од функционирањето на организацијата кој се изразува како разлика на влезните од излезните елементи. Процесните резултати можат да бидат физички, интелектуални и други ефекти кои се мерливи, а се предодредени според однапред поставени цели.

4.1. Концепции на модерната организација во полето на менаџментот со човечки ресурси

Голем е бројот на авторите кои во развојниот пат на мислата за менаџмент, нејзиното структурирање и функционирање застапувале гледања блиски со концепциите на модерната организација. Карактеристични концепти за модерната теорија на организацијата се проектниот менаџмент, контингенцискиот и системскиот пристап, од таа причина што тие се резултат на новите науки и технологии, на новите пристапи и методи и ги оживотворуваат напорите да се создадат модели на училишна организација во согласност со новите динамични промени на средината.

Основна карактеристика на модерната теорија на организацијата е мултидисциплинарноста, од аспект на комплексноста на предметот кој се истражува. Врз основа на системскиот пристап **Честер Бернард** го набљудува како **комплексен систем со низа негови подсистеми**. И за **Џорџ Хоманс** организацијата е карактеристичен систем на меѓусебни односи, интеракции и влијанија на неговите делови (Наумовска, 2008:35).

Според системскиот пристап организацијата ја сочинуваат: влезни елементи (инпути), процесни трансформации, излезни елементи (аутпути), повратни врски и интеракција со опкружувањето.

Од **системски аспект** современите училишни организации претставуваат сложен, стохастички и отворен систем - тоа значи дефинирањето на организацијата е отежнато поради сложеноста и недоволната определеност на врските помеѓу елементите и не може да се измери резултатот од нивното функционирање. Затоа, при дефинирањето треба да се земат предвид општите елементи. Па така, организациите се ориентирани спрема целта, луѓе со намера;

психолошки систем, луѓето работат во групи; технички систем, луѓето користат знаење и техники; интеграција на структурирани единици, луѓето ги координираат нивните напори (Rishard A. Johnson, 1973). Идејата за изучувањето на училишната организација како систем е посебно важна за да се осознаат односите со околината и интеграцијата на сите делови (Петровска, 2010:38).

Ако го дефинираме овој систем според критериумите на системскиот приод, може да се рече дека системот на воспитание и образование претставува една сложена целина или множество, сочинето од многубројни еднородни и разновидни елементи кои прават една структура и функционална целина, со безброј меѓусебни интеракции, но и интеракции со своето окружување (Гоцевски, 2008:52).

Организацијата како систем мора да добие ресурси од окружувањето со намера да преживува, а потсистемите да бидат координирани во организациска целина. **Организацијата како систем претставува збир од меѓузависни елементи кои влезот од окружувањето го трансформираат во излез, преку ефективен и ефикасен начин на остварување на целите на организацијата** (Шуклев, 2008:211).

Од дефиницијата за организацијата како систем произлегува дека елементите во него се поврзани, дека луѓето и организационите единици зависат едни од други и мора да работат заедно.

Во современото училиште некои од работните активности се осмислуваат во форма на проекти. **Проектното делување** се смета како начин кој ја подобрува училишната ефективност и ефикасност. Проектот претставува релативно хомоген склоп на работни дејствија кои ги извршуваат поединци во согласност со нивните компетенции и афинитети. Проектниот менаџмент ги поседува следниве карактеристики: тимска работа, целна насоченост, временска детерминираност, тек на активностите, ангажирање на расположливите ресурси, поделеност на улогите, следење вреднување на процесот и резултатите.

Според **контингентскиот пристап** најважен дел на организацијата е нејзината структура, значи врските и односите. Деловите на системот се функционално зависни, а основни фактори кои го детерминираат

функционирањето се: околината, стратегијата, технологијата, големината, моќта, културата и возраста.

Околината се смета за најмоќен фактор затоа што поставува барања и стандарди. Иако училиштата работат според исти државни наставни планови и програми и остваруваат исти цели, сепак, секоја посебна училишна организација има посебно опкружување од надворешниот свет кој влијае на интеракциските односи. Постои разлика во интеракциските односи (нема да бидат од иста природа) на училиште од рурална средина и училиште од урбана средина.

Современото училиште сè повеќе ја зголемува автономноста во поглед на ингеренции за креирање на сопствениот развој. Секоја училишна организација изготвува стратешки развоен план, распределба на ресурсите и креирање на активности со цел посигнување на поставените цели. Во овој процес на планирање на развојот на училиштето и во документот кој произлегува од тој процес се согледува потребата од интегрираност на трите теориски концепти.

4.2. Карактеристики на училиштето како организациски систем

За да се разбере суштината на образованието како организациски систем, неговата структура, механизмите кои делуваат во него, интеракциите со другите системи и сл., потребно е да се разјаснат основните поими на системите сврзани со: системот - општествен, политички, економски, воспитно-образовен и сл.; определувањето на структурата; начинот на функционирањето; значењето и нивните карактеристики. Според општата теорија на системите, системот претставува универзален научен метод кој подеднакво се применува во сите научни дисциплини, па оттука и во изучувањето во областа на едукацијата, воспитанието и образованието (Гоцевски, 2008:49).

Теоријата на системите се потпира врз кибернетиката како современа научна дисциплина за управувањето со системите. Според општата теорија за системите постојат целини кои можат да се наречат множества во кои егзистираат елементи кои се поврзани и влијаат еден врз друг (меѓусебни интеракции). Тоа значи дека сите тие елементи собрани во множества претставуваат систем.

Во теоријата и педагошката практика се сретнуваат повеќе термини со кои се означува овој систем: систем на образование и воспитание, воспитно-образовен систем, систем на училишно образование, систем на предучилишно воспитание, едукативен систем и др. Според општата теорија на системите, имајќи ја предвид суштината и карактеристиките на воспитно-образовниот систем, може да се заклучи дека тој претставува дел, потсистем на глобалниот општествен систем, со мошне сложена структура, со множество елементи, со безброј интеракции помеѓу самите елементи на воспитно-образовниот систем, но и со надворешните елементи.

Училиштето е дел, потсистем од глобалниот општествен, воспитно-образовен систем. Училиштето како организациски систем, според анализата и теориите на училиштето кои имаат влијание врз конципирањето и развојот на динамичноста, поседува универзални, трансвременски и транспросторни карактеристики (Петровска С. 2010:41).

- Училиштето е интелектуален партнер во своето опкружување. Восприема, преработува и продуцира интелектуални добра.
- Училиштето е социо-морален организациски систем. Насочено е кон изградување и промовирање на морални и хуманистички вредности.
- Училиштето е мултимедијална интерактивна средина. Во него се одвиваат сложени и суптилни комуникациски односи.
- Училиштето е пробабилистички систем во кој се остварува конверзија на различни информациски ресурси и нивна индивидуална перцепција.
- Училиштето претставува систем во кој тешко може да се воспостави рутина, како резултат на изразената динамичност и строга непредвидливост на училишната структура и нејзиното функционирање.
- Училиштето претставува организациски систем во кој со законски и подзаконски регулативи и концепции се обврзуваат за тимска работа, во која партиципираат сите субјекти.

5. МЕНАЏЕРОТ ВО СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ

Во услови на пазарна економија на воспитно-образовниот систем му е неопходен современ менаџмент кој во оваа дејност ќе ги воведат современите форми на управување и раководење, оттаму се поставува прашањето: каков менаџер му е потребен на образованието?

За да се даде одговор на ова прашање најнапред треба да се објасни потребата од менаџер во воспитно-образовните, научно истражувачките и едукативните институции. Таа потреба е неспорна бидејќи се покажа како неопходно воведувањето на современ менаџмент и во овие области, па оттука и потребата од оспособување кадри кои ќе ја вршат оваа сложена, одговорна и динамична работа. Тоа се менаџерите оспособени за раководење и управување со процесите во воспитно-образовната, научно истражувачката и едукативната сфера. Нивните работни обврски се:

- да се обезбедат услови за најефикасно давање на воспитно-образовни, научно-истражувачки, едукативни, развојни и информатички услуги кои ќе бидат пласирани на пазарот;
- да се планира и да се обезбеди стабилност на активности сврзани со обезбедувањето на образовната понуда;
- да се обезбеди стратегија за развој на својата институција која нема да биде подложна на влијанието од опкружувањето и на чести промени и нестабилност;
- да ѝ се обезбедат услови на организација, да ги задоволи барањата на државните органи (Министерството, Бирото за развој и Просветната инспекција);
- треба да се обезбеди вклучување во информатичкиот систем и нудење на своите достигнувања во науката, воспитанието и сл.;
- треба да се делува како авторитет кој компетентно и одговорно ги води организацијата, управувањето, раководењето, мотивирањето и контролата над работата (Гоцевски, 2008:179).

Со еден збор, менаџерот во современото училиште треба да биде оспособен преку современата организација и управување во својата институција

да ги насочи напорите на сите вработени кон успешно остварување на однапред поставени цели.

Минимални карактеристики кои треба да ги поседуваат современите менаџери во образованието:

- да бидат сестрано образовани;
- да бидат оспособени за превземање деловен ризик;
- да можат да донесуваат одлуки;
- да можат да управуваат и раководат;
- да имаат смисла за почитување на хиерархијата;
- да се одлични организатори;
- да поседуваат смисла за мотивирање на луѓето;
- да можат успешно да ги валоризираат образовните и останатите услуги на пазарот;
- да имаат смисла за современост и нови трендови;
- да се флексибилни;
- да имаат способност да ги насочуваат активностите на сите вработени кон остварување на поставената цел на инситуцијата и сл. (Гоцевски, 2008:180).

Функции на менаџерот во современото училиште:

1. планско – програмска функција,
2. организаторска функција,
3. кадровска функција,
4. педагошко – инструктивна функција,
5. раководна функција,
6. контролно – евалуативна функција.

Работни задачи на менаџерот во современото училиште

Описот на работните задачи што би ги имал современиот менаџер во современото училиште се состои од многубројни, разновидни и интензивни активности сврзани со планирањето, управувањето, координацијата, мотивирањето и контролата во тие институции. Сепак, ако се направи напор за систематизација на активностите на еден менаџер, ќе се заклучи дека тој, во основа, **ги извршува следните работи:**

- **зборува** и се консултира со соработниците и со вработените за разни прашања сврзани со работата (настава, наука, истражување, вежби, практична настава, образовна технологија, наградување, контрола и сл.);
- **дава насоки и упатства** на соработниците и на вработените;
- **врши контрола** на работата;
- **превзема конкретни акции** по разни проблеми;
- **ги формулира целите** кои треба да се реализираат;
- **чита извештаи**, писма и други акти сврзани со дејноста на институцијата;
- **изработува планови** за остварување на целите;
- **определува награди** и признанија за извршената работа;
- **ја стимулира инвентивноста** и креативноста во работата;
- **донесува одлуки** за нови проекти и нова дејност;
- **донесува одлуки за унапредување** и за разместување на вработените;
- **присуствува на состаноци**;
- **комуницира со јавноста** и со други институции;
- **склучува разни договори**;
- **ја претставува институцијата** во земјата и надвор од неа.

Способностите кои му се потребни на менаџерот во образованието произлегуваат од самите задачи и цели на современото училиште:

- да ја подготви младата популација за работа и за живот во услови на брз развој на науката и технологијата;
- да усвојува знаења и да стекнува умешност и навики за вклучување во процесите на трудот;
- систематски да ги развива индивидуалните физички и умствени способности, хуманизмот и моралните вредности на личноста;
- да развива критичко мислење и активен и одговорен однос кон себе и кон средината;
- да се залага за мир, разбирање и соработка во граѓанскиот модел на општеството и сл.

5.1. Директорот во современото училиште во улога на менаџер со човечки ресурси

Во современото училиште како организациски систем, улогата на менаџер ја има директорот на училиштето. Самата положба на директорот на современото училиште го обврзува и му дава можност да управува со човечките ресурси и да игра повеќе улоги кои треба да ги исполнува со цел да се подобри работата на училиштето.

Денес се смета дека директорот (менаџерот) треба да извршува повеќе улоги како што се: лидер, координатор, модератор, информатор, супервизор и одлучувач. И како посебни улоги на менаџерот во организацијата би биле: водач, воспитувач, ментор, мотиватор, визионер, организатор, мисионер, планер, посредник, претставник, иницијатор, креатор, комуникатор, другар, примач и давател на информации, надгледувач, контролор, алокатор на ресурсите и преговарач. Во сите овие улоги директорот на училиштето се пронаоѓа и поистоветува.

Најдобри резултати се постигнуваат кога една работна организација, вклучувајќи го и училиштето, ги користи своите луѓе како составен дел на една добро компонирана работна целина. Директорот прави свесни напори во смисла на искористување на способностите на секој поединец во групата или тимот како и на целата група. Секој поединец се идентификува со целите на организацијата како со свои лични цели.

Во современите организации улогите на менаџерот во управувањето со човечките ресурси би биле: стратешки партнер, партнер за развивање на инструментите, партнер за спроведување, контролор на законитоста и административен или операциски менаџер на вработените.

5.2. КАРАКТЕРИСТИКИ НА МЕНАЏЕРОТ (ЛИЧНИ, ПРОФЕСИОНАЛНИ, ЕТИЧКИ)

5.2.1. Лични карактеристики на менаџерот

Особините на личноста битно го одредуваат односот кон работата. Во социолошката наука личноста е производ на општествените односи во одредена заедница и субјект на општествениот живот кој ги има усвоено нормите и вредностите, што овозможува учество во колективната интеракција.

Според Олпорт личноста е динамичка организација на оние психофизички системи во самата индивидуа, системи кои го одредуваат карактеристичното однесување и карактеристичниот начин на мислење. Според Никола Рот личноста е единствена организација на особини која се формира со взаемно делување на поединците и социјалната средина и така го одредува општиот, за поединецот карактеристичен, начин на однесување. Значи, секоја личност ја карактеризираат релативно трајни особини кои меѓусебно се поврзани и зависни, па така прават единствена организација или структура (Rot, 1973).

а) Карактеристики на личноста кои влијаат како менаџерот размислува, чувствува и се однесува на работа;

б) вклучуваат ставови како ентузијазам, нервоза и сл.;

в) особините треба да се разгледуваат во еден континуум од слаби до многу изразени;

г) не постои погрешна особина, секоја особина во дадена ситуација е корисна, во друга штетна;

д) менаџерите имаат сложени миксови на лични особини.

Најважните 5 – карактеристики:

- ❖ **Екстровертност** - Позитивно чувство за себе и за светот - Менаџери со висока екстровертност се дружељубиви и пријателски расположени.
- ❖ **Негативна ефективност** - Емоционална растроеност и неспособност за соочување со стресни ситуации - Невротичните луѓе се под тензија, уплашени, несигурни, љубоморни, емотивно нестабилни, непријателски расположени и лесно се навредуваат (Шуклев, 2008).

- ❖ **Сложување** - Луѓе со кои полесно се наоѓа заеднички јазик и со кои лесно може да се сложите и кои се грижат за другите.
- ❖ **Свест** - Да се имаат скрупули, да се биде самодисциплиниран, да се биде исполнителен до детали, да се размисли мудро пред да се делува, да се чувствува потреба за самопотврдување.
- ❖ **Отвореност за нови искуства** - Да се биде оригинален, да се сака да се проба нешто ново, да се има широко интересирање за многу нешта.

Фокус на контролата: **Интерен** - Верување дека ние самите сме одговорни за она што ни се случува. - Она што ние правиме е клучно за исполнување на целите.

Екстерен: Верување дека надворешни сили, а не ние самите, се одговорни за нашата судбина.

Во литературата се наведуваат голем број особини кои се особено значајни и кои го карактеризираат успешниот менаџер:

- Вреден и работлив, што би значело дека неговата работа треба да биде пример за сите членови на организацијата.
- Ителигентен, што значи дека треба да ги поседува оние интелектуални способности кои ќе му овозможат брзо да учи и брзо да се прилагодува на промените.
- Чесен и праведен, зошто така најлесно ќе стекне авторитет кај своите соработници.
- Енергичен и амбициозен, за да може да истрае кога ќе најде на тешкотии и одлучен да ги оствари своите поставени цели.
- Креативен и отворен за нови идеи.
- Флексибилен, за брзо и на вистински начин да се прилагоди на новонастанати околности.
- Опимист, со позитивен став и позитивна енергија и спрема другите луѓе и спрема животот воопшто.
- Цврста и стабилна личност, да помогне бројни проблеми да се совладаат, да верува во себе и во другите луѓе.
- Комуникативен, бидејќи комуникацијата често се поставува како еден од одлучувачките фактори за успешен менаџер.

Задолжителни, позитивни и негативни, особини на современиот директор - менаџер во образовната институција (Гоцевски, 2008:183):

Посакувани особини

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| - Авторитет | - Иницијативност |
| - Интелигенција | - Самостојност |
| - Високо ниво на знаење | - Одговорност |
| - Енергичност | - Аналитичност |
| - Креативност | - Практичност |
| - Оригиналноост | - Педантност |
| - Активност | - Претприемчивост |
| - Истрајност | - Деловност |

Позитивни особини		Негативни особини	
- Самокритичност	- Репрезентативност	- Површност	- Технократизам
- Демократичност	- Сензибилност	- Командување	- Заткулисност
- Респектибилност	- Консултативност	- Туторство	- Шарлатанство
- Инвентивност	- Стручност	- Бироократизам	- Додворливост
- Флексибилност	- Усовершеност	- Контраиницијативност	- Недоверливост
- Толерантност	- Отвореност	- Самоволност	- Подмолност
- Воздржливост	- Критичност	- Прагматизам	- Превртливост
- Трпеливост	- Достоинственост	- Кариеризам	

5.2.2. Професионалните карактеристики на менаџерот

Во современото училиште, професионалните карактеристики на менаџерот произлегуваат од знаењата кои треба да ги поседува во воспитно - образовниот и едукативниот процес.

- Познавање на образовниот и на едукативниот систем, на образовната технологија, стандардите во образованието, организацијата на трудот, како и на економските аспекти во образовната сфера, во смисла на познавање на економските законитости, пазарот на работна сила, финансирањето на јавниот сектор и јавното образование, стекнување на доходот, распределбата и сл.

Според литературата, **способностите на менаџерите се групирани во неколку групи и тоа: техничка, човечка, концепциска, аналитичка и одлучувачка способност (Гоцевски, 2008:191).**

1. Техничка способност на менаџерот подразбира спектар од активности за кои е оспособен да ги извршува. Како такви ќе ги споменеме: способност за специфични активности како што се: примената на методите, процесите, процедурите и техниките; поседување вештина за употреба на разни техники во конкретни дисциплини, успешно работење со техниката; познавање на технологијата и на организацијата на воспитно-образовниот процес; способност за управување и сл.

2. Човечката способност на менаџерот во воспитно-образовната и едукативната дејност подразбира пред сè: способноста на менаџерот да работи ефективно како член на тимот и да гради напор за соработка во рамките на тимот што го води (Шуклев, 2008:99); способност за колективна работа - таа се однесува на меѓуодностите со други луѓе; ефективно работење како член на група, работење со луѓе- родители, ученици, граѓани; почитување на воспоставената хиерархија; оспособеност за комуникација и за разбирање; создавање атмосфера на доверба и сигурност; способност за охрабрување и мотивирање; способност за разрешување конфликти; способност за партиципација во сите домени; создавање атмосфера на доверба, на авторитет и сл.

3. Концепциска способност на менаџерот во воспитно-образовниот и едукативниот систем, пред сè подразбира: да се гледа институцијата како целина, да се препознава меѓусебната зависност, акцијата да се претвори во знаење и знаењето во акција, да се согледува комплексноста на односите, вклучување на разбирањето и знаењето во процесот на менаџментот, способност за размислување и за планирање на активностите, оспособеност за донесување најсложени одлуки.

4. Аналитичката способност од своја страна подразбира: способност на менаџерот да анализира и да употребува научни и логички приоди или соодветни техники, да ги анализира проблемите и да ги проценува можностите на институцијата и на луѓето во неа, за анализа на факторите на опкружувањето, способност за утврдување на корелативните врски меѓу појавите.

*„Ништо не е потешко и ништо не е повредно од
способноста да се донесе одлука“*

Наполеон Бонапарта

5. Способноста за одлучување е, исто така, една од најважните карактеристики што треба да ја поседува секој современ менаџер, претставува менаџерска способност за селектирање на тековни акции, со намера да се решат конкретни проблеми или повеќе проблеми.



Времето на динамични промени бара од менаџерите способност за брзо носење на правилни одлуки. Успеваат добро да се позиционираат само оние вработени кои се приспособуваат кон променетата средина, а успехот им припаѓа на оние кои ја креираат промената. Проактивноста од вработените подразбира активно размислување за иднината, нејзино планирање, креирање на сценарија за идните потреби, за средината и за сè друго што би можело да влијае врз нив и организацијата за која работат, т.е. времено носење на умни одлуки.

5.2.3. Етика на менаџерот

Етиката упатува на принципи или стандарди на однесување и расудување кои ѝ помагаат на индивидуата да определи што е добро и правилно, а што е лошо и погрешно при донесувањето одлуки (Шуклев, 2008:402). Етиката се занимава со индивидуата како морален субјект, како личност која е свесна за својата слобода и како таква е способна да ѝ одговори на совеста и должноста, да биде чесна, достоинствена, да има развиено чувство за правда (Rot, 1973).

Професорот Фалмер се обидел да ги издвои посебно својствата што го поттикнуваат етичкото однесување на менаџерот преку следниве карактеристики (Мицевски, 2009:146):

1. **Мудроста.** Интелегенцијата е основната потреба на моралниот живот.

Големите мислители ја осведочија валидноста на идеите и го проценија нивното значење.

2. **Храброста.** Му се восхитуваме на оној што знае во што да верува и кој е решен да се застапува за тоа.

3. **Умереноста.** Екстремите, речиси, на секој предмет на дискусијата настрана оставаат нешто што е пожелно. Ова е точно, и за политиката, за зависта, за амбицијата, за егоизмот или за јадењето и пиењето.

4. **Справедливоста.** Сите ние ја цениме и ѝ се восхитуваме на чесноста, почитта кон правата на другите и извршувањето на обврските. Ништо не нè разгневува како несправедливоста: извикот „тоа не е право!“, е доволен да ги запре сите судски постапки.

5. **Совеста.** Некои совеста ја опишуваат како интуиција за тоа што треба или што не треба да се стори. Други совеста ја сметаат како глас на Бога, во самите нас. А, пак, некои чувствуваат дека тоа е усет, развиен кај секој поединец врз основа натрупаното искуство.

Етиката е неразделен дел на менаџментот. Секој менаџер мора да се раководи врз моралните вредности и добро да разликува што е правилно, а што е неправилно во работењето. Во менаџментот е неопходно правилно да се проценува и јасно да се преферираат етичките погледи и принципите. Менаџерот е оној кој ќе мора да се јавува како поттикнувач на совеста, да се јавува како пример со своето етичко однесување и да служи како советник и резонатор на етичките постапки. Етичкото однесување обично упатува на однесување кое ги потврдува општоприфатените општествени норми.

Менаџерите не само што треба, туку и мораат да мислат за етиката. Тие мораат да ги проценуваат и јасно да ги презентираат погледите и принципите врз кои е заснована нивната работа. Многу реално, отворено и непристрасно треба да ги стават под прашање своите мотивации за нивната професија, мотивациите на вработените, методите врз кои ќе ја темелат нивната менаџерска функција и свесно да ги установаат оние верувања до кои тие ќе се држат. Зашто лице без јасна, без свесна етичка положба, е исто како брод без едра и без сидро.

Директорот (менаџерот) на училиштето, меѓу другите, мора да ги има предвид следниве етички погледи:

а) Неговата улога во училиштето и границите на неговото делување, однесување и одговорност кон работата.

б) Начинот на носење на одлуките и вклученоста во носењето на одлуките. Денес сè повеќе носењето на поважни одлуки во училиштето се базира врз учество на повеќе субјекти.

в) Начинот на настапување во училиштето и надвор од него (врз принципите на објективност, реалност и избегнување на секаква доза на манипулација со луѓето.

г) Градењето на ставови спрема поединците и училиштето. Преку својата политика и практика, менаџерот треба да им покаже на луѓето дека тие се основата на успехот во училиштето.

д) Грижата за оспособување на вработените да станат интегрален дел на процесот на поставувањето на целите, така што да не постои тајност или неетичко однесување. Водичот за етичко однесување на менаџерите ги содржи следниве правила:

- ✚ Почитувај го законот

- ✚ Кажувај ја вистината

- ✚ Покажи респект кон луѓето

- ✚ Пред сè не повредувај

- ✚ Секогаш дејствувај кога имаш одговорност

- ✚ Придржувај се на златното правило „Не прави им го на другите она што не сакаш тебе да ти го направат“ (Шуклев, 2008:415).

5.3. КОМУНИКАЦИЈА И ВИДОВИ НА КОМУНИКАЦИЈА НА МЕНАЏЕРОТ СО ОСТАНАТИТЕ ВО СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ

Поимот „комуникација“ е еден од оние поими како што е „организација“, што не е лесно за дефинирање. Успехот на пренесување на информацијата зависи од природата и квалитетот на примената информација, но и од природата и квалитетот на односите меѓу вклучените поединци. Луѓето се различни и затоа е потребно да се разбере природата на овие разлики. Две основни разлики меѓу луѓето се: личноста и перцепциите. Овие разлики предизвикуваат да се однесувате различно од другите, но и различно кон другите во различни ситуации, а со тоа да се предизвикаат и проблеми во комуницирањето. Она што е битно да знае секој водич за личноста е дека луѓето не се раѓаат такви, или барем не сосема такви. Личноста се формира и се развива од две нешта: влијанието на гените, општествената и физичката средина и искуствата. Ова на поединецот му дава посебни индивидуални вредности, верувања и потреби што го формираат неговото поведение. Така, луѓето се разликуваат според интелигенцијата, образованието, религиозните чувства, општествената средина и искуствата. Сето ова влијае на начинот на кој поединецот ќе комуницира со другите. (Петковски Н.Константин, 2004:142).

Сите овие фактори поединечно создаваат различни рамки на однесување што резултира со фактот секој поемец да гледа на светот на различен и само на себе својствен начин. Нашите физички и ментални способности и нашето опкружување директно влијаат на нашите перцепции и донесувањето на суд.

Невербална комуникација

Луѓето се помалку свесни за својата невербална комуникација отколку за вербалната содржина од своето говорење. Толкувањето на упатените невербални пораки исто така може да се остварува несвесно. Луѓето често го градат својот впечаток за другите потпирајќи се на нивните невербални знаци и изглед. Понекогаш невербалните пораки можат да ги заменат зборовите

Понекогаш невербалните пораки може да се спротивни од вербалните и да откријат што навистина се крие позади лажната љубезност, сериозност итн.

По изразот на лицето може да се препознаат состојби кај луѓето како: допаѓање, разбирање, заинтересираност, вклученост, досада итн. На лицето можат да се видат различни емоционални состојби - од радост до очај. Лицето ги покажува емоциите и тогаш кога човекот сака да ги сокрие.

Движење и положбата на телото, начинот на кој лицето стои, се движи или седи, може да ги открие чувствата кон себе или кон другите луѓе.

Просторна блискост и допир. Колку се луѓето блиску или оддалечени, дали се на различна висина, дали едниот седи, а другиот стои се важни показатели во комуницирањето.

Надворешниот изглед влијае на нашата слика за себе како и на сликата што другите ја градат за нас. Стилот на облекување, фризура, модните детали се особено значајни за првиот впечаток што го оставаме. Тие содржат пораки за припадноста, ставовите, емоционалните состојби итн.








- **Вербална комуникација:** се однесува на размена на пораки по пат на говор, односно зборови. Вербална комуникација се остварува со две комуникациски вештини: слушање и говорење. Слушањето и говорењето во себе ги содржат следните вештини: активно слушање, почитување, емпатија, рефлектирање, повторување и резимирање, појаснување, поставување прашања, обраќање со (Јас) пораки, наспроти обраќање со (Ти) пораки, давање повратна информација. Усното и писменото комуницирање се два начина на вербално комуницирање. Усмениот јазик е аудитивен, а писмениот визуелен. Усменото комуницирање е поемоционално, а писменото когнитивно (Братаниќ, М. 1993:86).

5.3.1. Вештина во комуницирањето кај менаџерите

Формулата за успех во комуникацијата кај менаџерите покажува дека во комуникацијата, пред сè, постојат елементи кои зависат од квалитетот на личноста, од нејзината подготвеност да учи, од меѓусебното почитување, способност за тимска работа и од групната динамика и структура.

Така, во описот на квалитетот на личноста може да се задржиме на елементите кои ќе овозможат една личност квалитетно да се развива, а како

таква во комуникацијата да покажува моќ без загрозување на туѓиот интегритет:

-  Целовитост
-  Уредност
-  Стабилност
-  Отвореност
-  Интегритет
-  Еволутивност
-  Автономија

Вештината во комуникацијата кај менаџерите ќе биде евидентно подобра ако посебно ги издвоиме основните комуниколошки поими и во врска со нив вежбаме и учиме, што е еден од најглавните предуслови во добрата комуникација. Така, значајни поими се:

Информацијата. Таа е, всушност, соопштување за некое посебно збиднување во некој систем. Разликата од настанот до случувањето е, всушност, вистинската информација за тој систем. Во врска со информацијата значајно е да се напомене дека тука разликуваме Емисар, Кодер, Канал на врската, Декодер и, на крај, Реципиент.

Комуникациски стимулуси и реакција. Вака можеме комуникацијата да ја посматраме како дијада помеѓу Стимулусот и Реакцијата.

Порака. Во комуникациски смисол не мора да има јасна граматичка функција, но таа секогаш треба да има комуникативна функција. Така таа не е единица, туку е повеќе процес и како таква таа тогаш е функционална, но непостојна целина. Пораката може да биде невербална или вербална, таа може да биде рационална или ирационална итн. (Николовска, 1996:108).

Според Тубс и Мос (1977 г), карактеристики на успешна воспитна комуникација на менаџерите во училиштата се (Николовска, J. 1996:86):

- Разбирање,
- Задоволство,
- Влијателност на ставовите,
- Облагородување на односите,
- Предизвикување акција.

Притоа акцентот се става на комуникацијата и тоа како внатре во училиштето така и во неговото опкружување. Предметот на комуникацијата,

покрај другото, е преносот на информации внатре во самото училиште и во односите на училиштето со опкружувањето.

5.3.2. Водачите, менаџерите и комуницирањето

Една од класичните менаџерски дилеми е како да се избалансира притисокот за постигање резултати за кратко време со потребата да се има долгорочна претстава, односно поглед, како што е на пример решавањето на проблеми и донесувањето одлуки наспроти планирањето, предвидувањето и сл. (Gareth R. Jones, 2008:633). Ова значи дека треба да се развива доверба за нивната лична и професионална стручност, но во исто време и да се способни да комуницираат со други вработени и да влијаат врз нив. Кога ќе се почувствува природата и целта на комуницирањето што менаџерите треба да го изведат, тогаш проблемот добива целосно нова димензија.

Менаџерите треба да бидат ефективни комуникатори за да постигнат добри резултати во денешниве организации (Gareth R. Jones, 2008:635). Без разлика за каков вид комуникација станува збор, од исклучителна важност за организацијата е тоа да не биде еднонасочен процес. За да може една модерна, комплексна организација да функционира добро, комуникацијата треба да се одвива во три правци: **Прво**, не само што мора информацијата да се проследи долу до вработените и горе до топ менаџментот, туку работниците треба да комуницираат и меѓусебно. **Второ**, мора да постои хоризонтален проток на информации помеѓу вработените. **Трето**, исто така постои потреба да се разменат информации со надворешните фактори (МОН, БРО, ДПИ, Локалната самоуправа) кои влијаат врз работата на училиштето и др. служби.

6. ВОДСТВО - ЛИДЕРСТВО, НОВ ПРИСТАП ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Да се комуницира ефективно со други луѓе, да се мотивираат да постигнат успех, да се открие лидер во секој, се главните поенти на Карнеги

Карнеги

Еден од предизвиците на новиот пристап во организацискиот развој особено кон новиот пристап на управувањето со човечките ресурси е дефинирањето на поимите водство-лидерство и менаџмент. Водството претставува однесување или поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели (Петковски Н.Константин, 2004:84).

Лидерството е еден од концептите на раководењето и управувањето. Лидерот се дефинира како некој кој може да влијае врз другите и кој има менаџерски авторитет, додека пак лидерството е процес на влијание на групата кон остварување на целите (Шуклев, 2008:93), Chemers (2002) го дефинира лидерството како „процес на социјално влијание во кој една личност ја придобива поддршката на други личности заради остварување на заедничка задача“. Ана Мари (Ann Marie E. McSWain), лидерството го поврзува и објаснува со капацитетот на лидерот да обезбеди следбеници, истите да ја користат неговата експертиза како поттик, да го поттикнува дијалогот на сите нивоа за донесување одлуки, да воспостави транспарентност во процесот на донесување одлуки, да ги артикулира индивидуалните интереси, вредности и визии (Петровска С., 2009:127).

Раководењето (водењето, лидерството) е една од функциите која постојано ја обавува менаџерот и е од особена важност бидејќи таа претставува способност на менаџерот да влијае на другите луѓе за нивно ангажирање во остварувањето на целите на организацијата. Значи, водењето е менаџерска функција на работење со луѓето или со помош на луѓето, односно управување со човечките ресурси, за да се остварат целите на организацијата.

Кога се зборува за водењето обично се употребуваат термините водење и раководење. Не постои суштинска разлика во содржините на тие термини. Можеби мало разликување сепак е оправдано.

Терминот **водење** асоцира на појавата во целина. Понекогаш под поимот водење се означува и положба (моќ) која овозможува поголемо влијание на некои луѓе на други луѓе.

Терминот раководење обично ги означува основните активности на водачот и основните функции кои ги има водењето, а кои се важни за одржување на организацијата (групата), нејзиното функционирање и остварување на нејзините цели. Водењето (всушност, раководењето) е една од функциите на менаџментот. Тоа опфаќа збир на процеси со кои што менаџерите го насочуваат однесувањето на работниците за остварување на целите на организацијата. Водењето опфаќа неколку групи на активности:

- водење,
- групни односи и управување со групите,
- комуницирање и
- мотивирање на вработените, што често се издвојува, а и ние овде ја издвојуваме како посебна функција на менаџментот.

Под терминот водач (лидер) се подразбира лице кое има посебна функција (положба, позиција) и посебна улога во организацијата, што му овозможува поголемо влијание на останатите членови.

Водењето се однесува на луѓето и социјалните интеракции. **Водењето** произлегува од способноста на влијанието на луѓето како тие би придонесле кон остварување на целите на групите и организацијата. Тоа воедно значи дека за водење не е битна хиерархиската положба во претпријатието, па може да се случи и менаџерот да нема истакнати способност за водење, иако номинално управува со претпријатието.

Ефективен менаџер-лидер



За ефективен раководител се смета поединецот кој што има харизма и кој што може да ги инспирира и мотивира другите да го слушаат.

Ефективен менаџер е личност која што ги извршува функциите на менаџментот и ги остварува работните цели.

Ефективниот менаџер-лидер мора да извршува низа активности како што се:

1. координирање на групите;
2. активирање и посредување во конфликти;
3. појаснување, инспирирање;
4. објаснувања, сугерирање на решенија;
5. иницирање и забрзување на активностите;
6. репрезентирање на групата спрема надвор и организацијата спрема групата;
7. давање на сигурност и оптимизам;
8. наградување;
9. интегрирање;
10. обновување и развој на групата.

Водењето (лидерството) е процес со кој личноста (лидерот) врши влијание над другите луѓе, ги инспирира, мотивира, поддржува и ги насочува нивните активности во остварување на групните или организациските цели (Мицевски, 2009:16).

Водењето е функција која што покрај мотивацијата го осигурува и функционалното насочување на ентузијазмот, енергијата и позитивните перформанси во организацијата.



Често пати и менаџерите се во позиција да формираат организациски цели, да покренуваат (инспирираат) и поддржуваат активности на другите луѓе во реализацијата на тие цели. Затоа е вообичаено поимот менаџер да се изедначува со поимот раководител (водач, лидер), што не мора да биде точно.

Менаџерите се ориентирани кон **краткорочни резултати** и се под притисок на потребите работите да ги решаваат ефикасно (со најмали трошоци, во најкус временски период).

Лидерите повеќе се ориентирани кон **иднината**, т.е. **реализирање на визионерските концепти**. Лидерството вклучува визија за тоа што треба да претставува организацијата

Лидерството бара соработка и тимска работа од поголема група луѓе и мотивраност на групата. Лидерството е дел од менаџментот, но не сето она што го сочинува менаџерството. Да се биде менаџер не значи дека треба да се биде и лидер. Повеќе менаџери не поседуваат способности да бидат лидери, а некои пак лидери не се добри менаџери (Наумовска, 2008:199).

Современите модели на лидерството се: модел на поделено лидерство и модел на виртуелно лидерство.

Според Законот за основно и средно образование во Р. Македонија, официјална лидерска позиција има директорот на училиштето, хоризонтален систем на раководење и децентрализацијата на управувањето, моќта и влијанијата во училиштата. Директорот за да ги исполни своите обврски од сите сфери и да ги обавува сите функции потребно е да обезбеди организирање и водење на процесите во училиштето, а тоа подразбира формирање на тимови, партиципативно лидерство и дистрибуција на задолженијата, од ова јасно се согледува примената на моделот на поделено лидерство.

Моделот на виртуелно лидерство во кое управувањето се заснова на доверба која е основа на секоја виртуелна организација во комбинација со поделено лидерство нуди нови можности за рационализација.

Довербата се стекнува со исполнување на следните постапки: верување во луѓето во организацијата, демонстрирање на верност на луѓето, верување во поставените цели на училиштето, постојано учење и оспособување за промени и прилагодување, постојано преиспитување на лидерот, ускладување на заедничките цели и сл. (Наумовска, 2008:210). Лидерите треба да имаат

предвид дека училиштето го сочинуваат **лугето**, нивните знаења и нивните потенцијали, што е и цел на **менаџментот со човечки ресурси**.

Раководењето (водењето) се реализира со способноста за влијание на другите во форма на различна моќ. Водањето не е можно да се раздвои од идентификацијата и изградбата на изворот на моќта. Лидерот без базата на моќ не влијае на никого и не постигнува ништо. Изворот на моќта можно е да се гради на различни начини.

Моќта која произлегува од авторитетот, всушност потекнува од нивните задачи: тие имаат право на донесување и спроведување на одлуки, при што ги користат сите расположливи ресурси.

Моќта може да произлезе од позицијата (положбата) која што поединецот ја има во хиерархијата на претпријатието и синџирот на одговорностите. Ваквата форма на моќ е најчеста и се нарекува легитимна или позициска моќ.

Моќта произлегува од стручноста, знањето, незаменливоста, кои се поврзани со техничкото знаење.

Моќта може да произлегува и од контролата над информациите или знаењата и угледот кој што го има поединецот.

Моќта која произлегува од личноста: тоа е фактор кој се однесува на оние особини кои се карактеристични за класичниот лидер, а се мисли на харизмата.

7. РАЗНОВИДНИ УЛОГИ НА МЕНАЏЕРОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџерот со човечки ресурси има повеќе различни улоги и тоа:

7.1. Стратешки партнер

Во улога на стратешки партнер, менаџерот за човечки ресурси треба да придонесе за развој на стратегијата на организацијата. За извршување на оваа задача, менаџерот мора да биде информиран за внатрешната и надворешната средина и да биде способен за анализирање и презентирање на информациите потребни за формулирање на стратегијата. Стратешката работа вклучува развојна политика на работа.

Менаџерот треба да може да ги идентификува слабите точки во организацијата и да најде начин за справување со нив. Истовремено, менаџерот треба да знае кои се вистинските силни страни на организацијата и како истите може најдобро да се култивираат и употребуваат.

Како стратешки партнер, менаџерот треба да го доближи тоа што планира да го направи организацијата (во смисла на оспособување на вработените за лична надградба, за реализирање на нивните амбиции и развивање на нивните таленти за да ја работат работата со задоволство) и реализацијата на овие планови. Тоа треба да биде некој кој знае што сака да постигне организацијата, имајќи ги предвид промените во надворешната средина. На ниво на градење на политиката на работа, менаџерот се грижи да ги координира односите помеѓу организацијата од една страна и секој вработен поединечно од друга страна - резултатот е транспарентна политика на менаџментот со човечки ресурси.

Стратешкото планирање може да се дефинира како: дисциплинирана постапка да се реализираат основни одлуки и активности на една институција, што таа прави и зошто тоа го прави. Преку стратешкото планирање, институциите можат:

- да ја испитаат средината во која постојат и делуваат;
- да ги истражат факторите и трендовите што влијаат врз начинот на реализација на работните обврски;
- да се обидат да ги остварат своите мандати и своите мисии;
- да ги обликуваат стратешките прашања со кои треба да се занимаваат.

7.1.1 Улогата на директорот (менаџерот) во развој на стратегијата на училиштето

Планирањето е менаџерска функција со која, врз база на анализа на резултатите остварени во некој изминат период (степен на реализација на мисијата), се предвидува иднината (се креира визијата) и се донесуваат одлуки за целите кои треба да се остварат. Целта на стратегиското планирање е да ги идентификува различните фактори кои го детерминираат успехот на организацијата и нејзините способности што подобро да се позиционира и опреми за опстанок во конкурентната околина. За да се постигне целта, процесот на планирање треба да обезбеди:

- ✚ јасно дефинирање на мисијата;
- ✚ посветеност на менаџерскиот тим на остварување на мисијата;
- ✚ план за акција, земајќи ги предвид расположливите или потенцијални ресурси, обучени и талентирани луѓе.

Планирањето на човечките ресурси има значаен придонес кон процесот на стратегиски менаџмент со тоа што обезбедува средства за постигнување на резултати кои произлегуваат од процесот на планирање. Потребите за човечки ресурси се изведени од стратегиските и оперативните планови, а потоа се споредуваат со расположливите човечки ресурси (Наумовска, 2008:96).

Со планирањето се поставува основата за организација на работата на училиштето; се определува неговата деловна политика; се врши селекција на содржините; се утврдуваат потребните методи и процедури; бараните стандарди за квалитетот на работата и стратегиите за спроведување на потребните кадровски, материјални и финансиски потенцијали.

Во рамките на оваа функција на директорот (менаџерот) на училиштето спаѓаат:

- ✚ изработка на долгорочни планови,
- ✚ изработка на краткорочни планови.

Кога се зборува за изработка на долгорочни планови, пред сè се смета за изработка на стратешки план за развој на училиштето во кој директорите со својата позиција и улога се главни носители во изработката на плановите. Стратешката работа вклучува развој на политика на работа.

Во групата на краткорочни планови треба да ги издвоиме годишната програма за работа на училиштето и изработката на оперативните планови за развој на училиштето. Функцијата на сите овие планови е да се обезбеди и унапреди квалитетот на работата на училиштето, во поглед на преземање активности и акции, во поглед на планирање на стратегии за унапредување на работата и во поглед на самоевалвацијата, аналитичноста и критичноста за постигнување резултати од работата на училиштето (Петковски Н.Константин, 2004:217).

Во планирањето за изработка на план за развој на училиштето се прифаќаат конкретни модели за изработка во согласност со напорите на секоја држава да воведат стандарди во образованието. Унификацијата во поглед на структурата е неопходна заради поедноставување на процесите на менаџирање на образованието почнувајќи од државата, преку локалната самоуправа, па сè до поединечните училишни организации.

Елементите од кои се состои планот за развој на училиштето се, всушност, чекорите во развојниот циклус (Петровска С. , 2010:105):

- ✚Анализа на состојбата,
- ✚Мисија на училиштето,
- ✚Визија на училиштето,
- ✚Подрачја на промени,
- ✚Развојни цели,задачи и активности и
- ✚План за евалвација

Анализата на состојбите во училиштето (внатрешна евалвација) донесува повеќекратна корист и го олеснува процесот на донесување на одлуки за избор на приоритетни подрачја на промени. Определувањето на добрите и лошите страни во работењето на училиштето е со цел да се најде начин да се справува со лошите и да се култивираат и употребат добрите страни.

Мисијата на училиштето ја претставува целта на постоењето на една организација. Всушност, мисијата ја чини основата на која се гради визијата за развој на училиштето. Визијата се поставува во согласност со откриените слаби и силни страни на училиштето.

7.2. Партнер за развивање на инструментите

На индивидуално ниво менаџерот ја стимулира соработката помеѓу директниот претпоставен и вработените преку обезбедување адекватни инструменти кои треба да влијаат врз индивидуалната надградба на вработените во согласност со потребите на организацијата. Такви инструменти се состаноците за сумирање на учинокот, обуките, индивидуалните планови за развој и системите за наградување. Кога врската помеѓу потребите на организацијата и на индивидуалецот не е комплетна или е неправилна, тоа може да резултира со атмосфера која не ги стимулира вработените. Тогаш вработените почнуваат да бараат нова работа затоа што чувствуваат дека немаат можности за напредок.

7.2.1. Состаноци за сумирање на учинокот

Улогата на директорот (менаџерот) на училиштето, како партнер за развивање на инструментите, опфаќа обезбедување адекватни инструменти и состаноци за сумирање на учинокот. Оценката на учинокот е раководна стратегија која има за цел да го подобри учинокот на одредено лице до посакувано идно ниво преку процес на дискусија, взаемен договор и последователни мерки. Оценката на учинокот е комуникациска алатка која менаџерите ја користат да ги информираат подредените за важните цели на организацијата и нивната улога во остварувањето на истите. Главна цел на состанокот е да се дојде до заедничко согледување на предностите и негативностите при постигнувањето на целите.

Директорот одржува состаноци, периодични (три месеци) во кои се анализираат на индивидуално ниво (по наставник) остварените наставни содржини и наставни планови, постигањата на успехот на ниво на одделение по предмети, и според тоа се оценува учинокот на одредено лице. Врз основа на добиените резултати од екстерното проверување на постигањата на успехот на учениците се оценува објективноста и професионалноста на наставникот во вреднување на постигањата на успехот на учениците.

Понатаму, треба да ја зајакне мотивацијата на вработените да се подобруваат во својата работа со тоа што ќе добијат повратна информација и конструктивна критика. Оценката треба да создаде основа за распределба на наградите.

7.2.2. Програма за обука и стручно усовршување

Директорот (менаџерот) на училиштето во улога на партнер за развивање на инструменти има задача да спроведува инструменти за обука на вработените. За акредитирана програма за обука за професионално усовршување на директорот, наставникот и стручниот соработник во основното и средното училиште, Бирото за развој води евиденција. Според тоа се изготвува и Програма за обука и развој. Оваа програма за обука може да се подели на пет чекори:

Анализа на потребите:

Потребата за обука се утврдува на индивидуално ниво за секој вработен. За таа цел вработените подготвуваат преглед на своите потреби за обука или план за личен развој.

План на подучување:

Ги одредуваат целите, методите, средствата, описот и редоследот на темите, примерите и вежбите.

Потврдување на важноста на обуката:

Програмата за обука се претставува и проверува пред репрезентативен аудиториум.

Спроведување на обуката:

Се изведува работилница за обука на обучувачи во која акцент ќе се стави на вештините на презентација и програмата.

Процена:

Се проценуваат релациите, наученото, начинот на однесување и какви резултати остваруваат обучените.

Во нашата држава Р. Македонија донесена е законска рамка, ЈП Службен весник на РМ, 2008 год. Закон за основните училишта, член 91 и Закон за средните училишта, во кој е регулирано професионалното усовршување, оспособување и напредување на директорите, стручните соработници и наставниците кои се должни да се усовршуваат. Министерството во соработка со Бирото за развој донесува годишна програма за професионално усовршување и поддршка на реформите во образованието и за истото обезбедува средства, се остварува преку акредитирани програми за обука кои ги врши Бирото за развој.

7.3. Партнер за спроведување

Менаџерот за човечки ресурси треба да биде еден вид **ментор** и, ако е потребно, дури и **обучувач** за да се овозможи спроведување на инструментите. Менаџерот за човечки ресурси може да ги координира потребите на организацијата со потребите на индивидуалците за лична надградба и за развој. Ова подразбира дека менаџерот во релација со развојот на организацијата, менаџментот на развојот, кариерата и обучувањето може јасно и разбирливо да ги објасни **средствата и целите**. Менаџерот ги систематизира и ги поврзува резултатите со целите на организацијата.

Набљудување (надгледување, мониторинг) значи константно мерење на работното постигнување. Со тоа што се набљудуваат постојано, неприфатливиот резултат може да се идентификува во истиот момент додека трае периодот на проценување и да се понуди помош за неговото подобрување тековно, што е поефективно отколку да се чека додека не се заврши оценката.

7.3.1. Менторство

Улогата на директорот (менаџерот) со човечки ресурси во современото училиште е да биде и еден вид ментор или обучувач на вработените. Менторството е процес на користење специјално избрани и обучени лица за да обезбедат водство, прагматични совети и континуирана поддршка, која ќе му помогне на лицето или на лицата алоцирани на нив да учат и да се развиваат. Според Клатербег, менторството е дефинирано како „оф-лајн (неофицијална) помош од една личност на друга во правење значајни трансфери во знаењето, работата и размислувањето“, т.е. менторите ги подготвуваат лицата да работат подобро во иднина и ги подготвуваат за поголеми и побитни работи како напредок во кариерата (Armstrong, 2006).

Во нашата држава со законска рамка е уредено менторството за лица кои го извршуваат приправничкиот стаж (во траење од една година), т.е. наставник-приправник, стручен соработник-приправник, односно воспитувач-приправник во основно и средно училиште. Менторот на приправникот го определува директорот на училиштето од редот на наставниците кои ја вршат работата за која се оспособува приправникот. Менторот подготвува програма која вклучува методска, дидактичка и друга подготовка потребна за оспособување на

наставникот за полагање на стручен испит пред комисија формирана од министерот.

Менторството може да биде дефинирано како метод со кој им се помага на луѓето да учат, менторот е лице кое е поразлично од лицето кое дава инструкции. Во себе содржи учење на работно место, кое е најдобриот начин за здобивање на конкретни вештини и знаење кои му се потребни на оној кој ќе работи на тоа работно место. Менторството е исто така дел од формалните обуки со тоа што нуди индивидуално водство и совети од искусните вработени (Саздовска С, 2008:54).

Менторите треба да се внимателно обучени и насочени, информирани за нивната улога како ментори и она што се очекува да направат тие.

Директорот (менаџерот) на современото училиште во улога на партнер за спроведување на инструментите се јавува и во функција на обучувач. Обуката има комплементарна улога во забрзувањето на учењето и треба да биде систематска, специфично дизајнирана, планирана и соодветно спроведена за да ги задоволи дефинираните потреби. **Обуката** првенствено се фокусира на учење на наставниот персонал како да ги извршуваат нивните тековни работи, и им помага да стекнат знаење и вештини потребни да бидат ефективни извршители. **Развојот** се фокусира на градење на знаењето и вештините на наставниот персонал, така што тие ќе се подготват да преземат нови одговорности и предизвици. Обуката тендира да биде почесто применувана на пониските нивоа на организацијата, развојот тендира да биде применуван на менаџерите. Пред да ги креираат и развиваат програмите потребно е да се изврши оценка на потребите, да определат на кои вработени им е потребна помош од обука и развој и какви видови вештини или знаење им е потребно да стекнат.

Обуката се користи и за нововработените и за лица кои веќе работат и ги поседуваат вештините кои им се потребни за извршување на работата. Денес на неа се гледа како на додатен вид образование, чии две главни цели се поучување на вработените и подобрување на организацискиот учинок. Обуката има сè позначајна улога во спроведувањето на стратешките планови на организацијата, т.е. утврдување на стратешките цели, како и вештините и знаењата кои се потребни за остварување на истите.

7.3.2. Набљудување

Улогата на директорот (менаџерот) во една современа училишна организација е да ги набљудува вработените на задачите и проектите на кои работат. Набљудување (надгледување, мониторинг) значи константно мерење на учинокот и обезбедување на повратна информација на вработените за нивниот напредок насочен кон постигнување на целта. Барањата за набљудување на учинокот вклучуваат правење прегледи за напредокот на вработените и нивната споредба со стандардите на конкретната работа која ја работат. Со постојаното набљудување може да се идентификува неприфатливиот учинок и веднаш да се понуди помош за подобрување, што е поефективно отколку да се чека додека да заврши оценката.

Причини за набљудување на вработените (Саздовска С, 2008:46):

- ✚ да се провери квалитетот на услугите;
- ✚ да се дојде до сознанија дали на вработените им е потребна соодветна обука;
- ✚ преглед на вештините и компетенциите на вработените;
- ✚ сигурност дека вработените се безбедни;
- ✚ да се осигура дали вработените се придржуваат до организациските правила, политики и законски рамки;
- ✚ откривање на непожелно однесување.

7.3.3. 360° фидбек (повратна информација)

360° фидбек му помага на вработениот да ги процени и развие своите компетенции со тоа што добива фидбек од луѓе кои што го познаваат и имале можност да го набљудуваат неговото однесување на работното место (во реални ситуации).

- 360° фидбек му дава можност на вработениот да ја подобри и да ја развие својата кариера со тоа што добива информации кои што ќе му бидат од корист во понатамошното работење;
- може да се користи како дел од процесот на идентификување на потребите за тренинг на вработените и нивниот понатамошен развој;

- при планирањето на кариерата на вработениот добива информација за компетенциите кои што ги поседува и добива слика каде би можел понатаму да се развива.

360° фидбек е инструмент за повеќестепено истражување при што се добиваат информации од колегите, подредени, надредени кои што ја проценуваат ефективностa на вработениот .

360° фидбек е метод за проценка кој може да ги подобри човечките ресурси во организацијата преку идентификување на личните потреби за развој, подобрена тимска работа и подобар кариерен развој.

Што добива вработениот:

- овој процес му помага на вработениот да разбере како останатите гледаат на него;
- се добива поголема свесност за јаките страни и за потребите за развој;
- помалку е субјективен отколку само проценката на претпоставениот;
- претставува катализатор за подобрување на перформансата;
- го забрзува развојот кај вработениот со тоа што креира фокус за одредени клучни области;
- претставува моќна алатка за кариерен развој на вработениот;
- фидбекот идентификува можности за подобрување.

Се добива конкретна проценка за однесувањето на вработениот во неговото секојдневно работење. 360° фидбек се базира на мерење на компетенциите на вработените и тоа оние кои што се важни, клучни за успех во конкретни работни ситуации. Токму заради тоа 360° фидбек е моќна алатка и не треба да се игнорира.

7.4. Контролор на законитоста

Менаџерот за човекови ресурси има специфична одговорност да ги познава релевантните закони за вработување, да го трасира развојот и да ги советува менаџерите во врска со овие прашања.

Оваа улога ја има и на макро план (што одговара на националната и интернационалната легислатива) и на микро план (советување на менаџерите

за дисциплинските мерки). Во оваа улога менаџерот со човекови ресурси може да функционира како помирувач кога има несогласување во организацијата.

7.4.1. Познавач на релевантни закони

Според Законот орган на раководење во основните и средните училишта е директорот (менаџерот). Тој е одговорен за законитоста во работата и за материјално-финансиското работење на училиштето .

Во оваа улога на директорот (менаџерот) на училиште, како контролор на законитоста има одговорност да ги познава сите релевантни закони за вработување како и законите кои се однесуваат на менаџментот со човечки ресурси. Планирањето и ангажирањето на човечките ресурси, функционирањето, развојот на вработените, оценката на учиниот, наградувањето и мотивацијата се дел од организацискиот живот, но околината исто така влијае врз него, поточно државата и законите кои недвосмислено ги наметнуваат рамките во кои ќе функционира една организација. Работните односи во Р. Македонија се регулирани со:

Законска рамка која се однесува на Менаџментот со човечки ресурси

Закон за работни односи;

Закон за агенциите за привремени вработувања;

Закон за безбедност и здравје при работа;

Закон за волонтерство;

Закон за вработување и осигурување во случај на невработеност;

Закон за зголемување на вработувањето;

Закон за инспекција на трудот;

Закон за мирно решавање на работни спорови;

Закон за пензиско и инвалидско осигурување;

Закон за поттикнување на вработувањето;

Закон за авторско право и сродните права;

Закон за волонтерство.

7.4.2. Решавач на конфликтни ситуации

Кога одреден конфликт е присутен помеѓу вработените, честопати се одразува со повлекување или тргање на страна од конфликтот кај одреден број вработени или постои недоволна комуникација помеѓу вработените, односно се појавува ситуација во која не се пренесуваат информации коишто во голема мера се штета за работата и организацијата.

Директорите (менаџерите) на училиштата се обидуваат да го подигнат ентузијазмот кај наставниците. Тоа го реализираат со ставање на посебен акцент на комуницирањето, координирањето и воведувањето и почитувањето на правилата и прописите. Со тоа создаваат визија која пак, дава работна енергија во која се вклучени сите вработени. Потребно е синхронизирање на активностите со што се создава можност за разрешување на конфликтите. Потребни се и правила и прописи за организациското однесување, со што се намалува двосмисленоста, а се стимулираат конструктивните конфликти. Потребно е почитување на стандардизираните начини за меѓусебна соработка, со што вработените ќе знаат што да очекуваат едни од други и ќе елиминираат причини за разединување.

На овој начин е претставен процесот на управување. Управувајќи со организациските конфликти менаџерите учат како да изградат взаемно корисни односи и ефективно да ги разрешуваат конфликтите затоа што заедничка цел е преку заедничко работење да се подобруваат односите и менаџерите успешно да се справуваат со разликите. Интеракцијата тогаш се трансформира во партнерство со кое се воспоставува „ние“ врска, а не „јас наспроти ти“ . Ова води кон задоволување на потребите на целината, кон реализација на заедничките цели. Тогаш конфликтот е корисен за сите, од него се извлечени позитивните вредности, ја подобрува целината на врската. Ова треба да го знае секој менаџер и на овој начин, градејќи го овој партнерски однос и почнувајќи токму од разрешувањето на конфликтните ситуации да воспостави здрави, негувани меѓучовечки односи (Софијанова, 2006:119).

7.5. Административен или операциски менаџер на вработените

Оваа улога вклучува: овозможување и барање вистинските луѓе да бидат на вистинското место во вистинско време(во однос на комплетноста и побарувањата на работното место и работните задачи); достапност на системите на информации во врска со вработените за другите менаџери; правилно наградување на вработените за нивниот труд на индивидуално ниво итн. Во оваа улога се подразбира дека менаџерот за човечки ресурси се грижи за интересите на вработените.

7.5.1. Планирање на работни места

Во оваа улога директорот на училиштето како раководен орган врши распоредување на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно-технички кадар. Според законските рамки ја донесува систематизацијата на работни места на училиштето; распишува оглас за вработување, според условите кои треба да ги исполнуваат кандидатите; врши избор на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно-технички кадар во согласност со законот и актите на училиштето.

Планирањето на персоналот е збир на активности што треба да гарантираат дека вистинските луѓе се на вистинското место во вистинско време со цел да ги изведуваат планираните активности и проекти, преку кои организацијата ќе ги постигне своите стратешки цели.

7.5.2. Правилно наградување на вработените

Улогата на директорот (менаџерот) на училиштето како административен или операциски менаџер на вработените е да врши наградување, кое се однесува на формулирање и спроведување стратегии и политики кои имаат за цел да обезбедат наградување кое е фер, праведно, конзистентно и во согласност со вредноста која ја носат луѓето за организацијата и на тој начин да и помогне на организацијата да ги постигне своите стратешки цели.

Менаџментот за наградување има за цел (Саздовска С, 2008:75):

- да ги награди луѓето за вредноста што ја создаваат тие;

- да ги наградува за вистинските работи пренесувајќи порака што е важно во однос на однесувањето и резултатите;
- да ги мотивира вработените и да обезбеди нивна посветеност;
- да го креира целосниот процес за наградување кој ја препознава важноста и на финансиските и на нефинансиските награди;
- да ги поврзе практиките за наградување со организациските цели и вредностите на вработените.

Секако знаеме дека најпримамливата награда за вработените е платата. Признанијата и статусот се награди кои, исто така, дополнително ја поткреваат енергијата на вработениот, како и партиципацијата во донесување на одлуки, принцип на признавање или оддавање на признание, принципот на делегирање на авторитет, како и ситни работи кои понекогаш човекот го прават многу голем: картичка за роденден, мал подарок, внимание со цвеќе и сл.

Најважно од сè е, се чини, вработените да се чувствуваат дека на нив се гледа како на човечки суштества, а не само како работна сила.

7.5.3. Улогата на директорот како мотиватор



Постојаното високо ниво на мотивираност на вработените е клучен фактор во развојот на позитивната работна средина во организацијата.

Мерењето на задоволството на вработените се однесува на тоа колку се среќни вработените на нивното работно место и колку се задоволни од работната средина. Доколку е повисок моралот на вработените, тие повеќе ќе вложуваат во организацијата. Кога вработените се среќни и задоволни веројатно е дека ќе даваат повеќе, побрзо и полесно ќе ги извршуваат своите работни задачи и ќе ѝ бидат лојални на организацијата. Менаџерот е должен да ги направи сите напори за да ги мобилизира сите расположливи ресурси и да ги насочи во правец на остварување на поставената цел пред организацијата. Во тој процес на менаџмент тој ги користи сите методи и принципи да ги мотивира поединците и групите (активите), со цел да оствари максимални резултати од работењето на својата институција.

Добар менаџер е оној кој го зема најдоброто од неговите подредени и кој создава позитивни резултати за неговата организација. Не треба да изненадува што многу истражувања се обидуваат да дефинираат што го мотивира добриот менаџер и како да се опишат неговите карактеристики. „Добрите менаџери не се мотивирани од потребата за персонален успех, или од потребата да го земат најдоброто од подредените, туку од потребата за влијание на однесувањето на другите за доброто на целата организација. Со други зборови, добрите менаџери сакаат моќ“ (Шуклев, Бобек, 2008:282).

Современите менаџери, пред сè ја користат институционалната моќ преку која ги мотивираат вработените за подобри резултати во работата и поголема продуктивност на трудот. Успешен е оној менаџер кој пред сè е добар кон вработените, ги разбира нивните потреби, подготвен е да им помогне, не се наложува од позиција на сила и моќ. Оваа карактеристика е особено значајна за мотивирањето на вработените во воспитно-образовните, научно-истражувачките и едукативните институции (Гоцевски, 2008:202).

8. НЕКОИ АСПЕКТИ НА РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Менаџирањето со човечките ресурси е област во науката за организацијата која се занимава со проучување на сите аспекти на вработеноста на човечките ресурси во организацијата. Релативно е нов практичниот интерес на организациите и нивното управување (менаџментот) за човечките ресурси и нивниот развој, како витален интерес не само за развојот и успешноста на работењето туку и за самото опстанување на организацијата.

Значењето на човечкиот потенцијал го покажале и некои истражувања спроведени во првата половина на XX век кои предупредиле на важноста на групата, мотивацијата, неформалните односи, стилот на водење и друго.

Уште порано, во XVIII век, Adam Smith во своите дела ја истакнувал важноста на образованието на поединецот за општеството и целината. Во XIX век Карл Маркс во анализата на факторот за производство, на прво место ги ставил стручноста и умешноста на работникот (Jambrek.I.Peniclvetica, 2008:1184).

Софијанова Еленица врши истражување за „Неконтролирана конфликтност во организациското однесување“. Во своите заклучни согледувања упатува неколку констатации: вработените имале мали знаења за организациските конфликти и тешко се справувале со нив, а менаџерите, не знаејќи како да ја намалат тензијата, го наметнуваат својот авторитет. Сепак, во заклучокот истакнува дека е присутна желбата за учење. Менаџерите се обидуваат нарушената рамнотежа да ја разрешат со конструктивен пристап. Потврдува дека менаџерите влијаат преку менаџерско комуницирање, координирање и формализирање со што создават услови за квалитетно организациско однесување (Софијанова, 2006:96).

На Интернет страницата на Global HR - списание за човекови ресурси (HR, 2010), објавена е анализа на истражување на тема: „Анализа на задоволство и мотивација на работното место“, преку која се добила слика за моменталната состојба во нашето општество, околу тоа колку Македонците си ја сакаат својата работа, што не им се допаѓа на работното место, што најмногу ги мотивира, каков им е односот со претпоставените и слично. Анкетата ја спровеле електронски, користеле структурирани и неструктурирани прашања,

затворени и отворени прашања и прашања на кои испитаниците можеле да дадат повеќе одговори. Од истражувањето заклучиле дека: поголемата половина од испитаниците, 51%, на работа се чувствуваат фрустрирано, индиферентно и пасивно, додека останатата помала половина, 20%, се чувствува среќно и 29% на своето работно место се чувствуваат креативно. Но, сепак, одговорите на испитаниците кажуваат дека тие се делумно задоволни од своите работни места и поголемиот дел сметаат дека нивниот труд се цени доволно. Односот со претпоставените кај поголемиот дел е позитивен, додека на 20% истиот е негативен, во случајов дрзок и непријателски. Платата, недостигот на информации и колективна визија е она што најмногу не ѝ се допаѓа на македонската работна сила. Преку анкетата се утврдило дека задоволството и мотивацијата на работниците е на некое средишно ниво, но секако дека има простор за натамошно зголемување на истите за целосно да се искористи човечкиот потенцијал.

Во книгата „Основно водство“ авторите Goleman, Boyatzis и McKee(seebiz, 2010) ги анализираат добиените резултати од истражувањето на тема „Емоционална интелигенција“, при што добиваат сознанија дека емоциите се пренесуваат, па оттука, каков е ставот и енергијата што ја има **водачот** во голема мера влијае и врз климата на организацијата во позитивна или негативна насока. Имајќи го ова предвид, авторите ја нагласуваат важноста водачот да биде способен да го разбере влијанието на емоциите, односно пренесувањето на емоциите во рамки на организацијата. Врз основа на спроведеното истражување авторите ги групираат сите видови на водство во шест посебни стила кои што ефективните водачите ги употребуваат во зависност од ситуацијата во која се наоѓаат. Шесте стила се следните: визионерски, пријателски, демократски стил, стил на обучувач, принудувач и стилот предводник.

ВТОР ДЕЛ

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет: Разновидните улоги на директорот (менаџерот) на училиштето во менаџирањето со човечки ресурси и нивниот ефект врз подобрување на работата во училиштето.

1. Ќе се согледуваат следните улоги на директорот:

- улога на стратешки партнер,
- улога на партнер за развивање на инструментите,
- улога на партнер за спроведување,
- улога на контролор на законитоста и
- улога на административен или операциски менаџер на вработените.

Директорот на училиштето - менаџерот треба да придонесе за развој на стратегијата на организацијата. Стратешката работа вклучува развој на политиката на работа. Менаџерот треба да ги најде слабите точки на организацијата и да најде начин за справување со нив. Истовремено менаџерот треба да ги знае јаките страни и како истите може најдобро да се култивираат и употребуваат.

Менаџерите употребуваат инструменти кои треба да влијаат на врз индивидуалната надградба на вработените, а тие се состаноци за сумирање на резултатите, обуките, индивидуалните планови за развој и системите за наградување. Менаџерот за човечки ресурси треба да биде еден вид ментор и, ако е потребно, дури и обучувач, за да се овозможи спроведување на инструментите. Планирање на персоналот е збир од активности што треба да гарантираат дека вистински луѓе се на вистинско место. Потребна е култура на планирање. Спецификацијата на работното место да одговара на прашањето кои особини и способности се потребни. За да се утврди знаењето, вештините и ставовите на луѓето што ќе бидат потребни за иднина потребно е оценување.

Ова оценување може во исто време да биде мотивирачки фактор за оние вработени кои се сметаат за големи потенцијали.

Добрата работа на училиштето ќе се согледува низ следните параметри:

- Постоење на стратешко планирање, планови за развој на училиштето, визија, мисија на училиштето
- Постоење на тимска работа и соработка
- Мотивирани и активно вклучени наставници во планирање и работа на училиштето
- Соодветен систем на обуки
- Добра комуникација
- Постојан feed back
- Заедничко работење
- Наградување

■ 2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Цел на ова истражување е да се испитаат и утврдат мислењата и ставовите на директорите, наставниот персонал и стручните соработници, дали разновидните улоги на директорот на училиштето во менаџирањето со човечките ресурси се услов за подобра, успешна работа на училиштето.

КАРАКТЕР: Ова истражување е **емпириско** бидејќи се истражува процес насочен кон истражување на состојбите и процесите во училиштето, односно се утврдува процесот на управување на директорот (менаџерот) со човечките ресурси.

Ова истражување е и **иновативно** затоа што дел од улогата на директорот е да создава услови за надоградување, едукација и внесување на иновации во наставата и **прогностичко** истражување со кое се согледува

начинот на менаџирањето со човечките ресурси и подобрување на работата во училиштето во иднина.

■ 3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Да се испита улогата на стратешки партнер на директорот (менаџерот) со човечки ресурси;
2. да се испита кои инструменти за развивање на соработка ги обезбедува директорот (менаџерот) и начинот на менаџерското комуницирање;
3. да се испита на кој начин директорот (менаџерот) ги мотивира вработените;
4. да се испита дали директорот обезбедува доволно едукација и обука за вработените и ги координира потребите на организацијата со потребите на индивидуалците за лична надградба;
5. да се утврди на кој начин директорот (менаџерот) врши мерење на реализацијата на целите и како го оценува учинокот;
6. да се испита како директорот (менаџерот) врши набљудување (мониторинг) на наставниците;
7. да се утврди како директорот (менаџерот) ги планира работните места и регрутирањето на кадрите за работа;
8. да се испита колку ги познава релевантните закони за вработување;
9. да се испита дали директорот (менаџерот) во училиштето се грижи за интересите на вработените (во однос на компетентноста и побарувањата на работното место и задачите);
10. Да се испита мислењето на стручните соработници и наставниците за менаџирањето на директорот (менаџерот) со човечките ресурси.

■ 4. ХИПОТЕЗИ

- Претпоставуваме дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот (менаџерот) на училиштето во менаџирањето со човечките

ресурси е битен, значаен услов од кој зависи успешната работа на училиштето како организациски систем.

Помошни хипотези:

1. Претпоставувам дека директорот (менаџерот) во улога на стратешки партнер придонесува за остварување на стратешките планови (развој на политика на работа, координирање помеѓу организацијата и вработените) и цели на организацијата.
2. Претпоставувам дека се обезбедуваат адекватни инструменти: состаноци, обуки, индивидуални планови за развој и др. со кои се стимулира соработката меѓу вработените и има добра комуникација.
3. Со мотивирањето на вработените се обезбедува клима на ефикасно работење и остварување на организациската стратегија.
4. Со координирање на потребите на организацијата и со потребите на индивидуалците за лична надградба и развој можат да се оправдаат целите и средствата за едукација и обука.
5. Претпоставувам дека се врши мерење на реализацијата на целите и оценувањето на учинокот и се добива повратна информација за преземање на натамошни акции.
6. Претпоставувам дека со вршење мониторинг, константно мерење на работното постигнување, се обезбедува тековна помош од обука.
7. Со правилно планирање на персоналот и регрутација се постигнуваат стратешките цели на организацијата.
8. Со познавањето на релевантните закони директорот (менаџерот) функционира како помирувач во несогласувањата.
9. Претпоставувам дека во улога на администратор директорот (менаџерот) се грижи за интересите на вработените.
10. Претпоставувам дека наставниците, стручните соработници, имаат позитивно мислење за работата на менаџерот со човечки ресурси.

■ 5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

- **(независна варијабла): Улогата на директорот (менаџерот) на училиштето во менаџирањето со човечките ресурси**

➤ (зависна варијабла): подобрување на работата во училиштето

Независна варијабла	Зависна варијабла
Придонесува во развојот на стратегијата	Реализација на плановите
Обезбедува инструменти	360“ врска во комуникацијата
Го планира персоналот и вработува соодветни кадри	Постигнување на стратешките цели
Обезбедува потребен тип на обука	Можности за надоградување
Мотивира и стимулира	Стимулирачка атмосфера
Следи проверува и оценува	Подобрување на учинокот
Ги познава релевантните закони	Решава конфликти

■ 6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

- Дескриптивен метод - опис, анализа и генерализација

Во рамките на ова истражување најнапред ќе се направи дескрипција на влијанието на директорите (менаџерите) во управувањето со човечките ресурси во училиштето. Менаџерот секојдневно управува со конкретни состојби, давајќи посебен акцент на управувањето со човечките ресурси – луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели.

Во насока на зголемување на веродостојноста на резултатите, паралелно ќе се анализираат и исказите од стручните работници и наставниците.

Предноста на оваа метода е што се опфаќаат повеќе факти, доста е економична, релативно едноставна, може лесно да се организира и оствари.

ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во истражувањето ќе се користат следниве техники и инструменти:

Техники:

- интервјуирање,
- анализа на документацијата,

Инструменти:

- врзано интервју (протокол),
- табели, прегледи,

- анкетирање,
- анкетен прашалник,
- скалирање
- скала на ставови Ликертов тип.

Интервју – врзано интервју наменето за директори (менаџери) на училиштата. Ќе се користи протокол на врзано интервју: се состои од листа (протокол) со точно утврдени прашања со кои ќе добиеме сознанија за исполнувањето на улогите во менаџирањето со човечките ресурси.

Анализа на документација – извештај за работата: со овој инструмент ќе се испитува **улогата на стратешки партнер**, колку придонесува во остварувањето на планираните цели за подобрување на работата. Се бара листа на расположливи извори-документи во кои постојат релевантни докази за предметот на проучување и каде тие извори на документи (факти) се наоѓаат.

- Скалирање и инструмент скала на ставови: за секој став се понудени пет одговори (целосно се согласувам, делумно се согласувам, немам мислење, не се согласувам и целосно не се согласувам).

1. Скала на ставови за директорот (менаџерот) со кој инструмент ќе се утврдува улогата на **менаџерот како партнер за развивање на инструментите и спроведувач.**

2. Скала на ставови, наменета за наставниците и стручните служби. Всушност, понудените ставови се состојби на влијанието на менаџерот со човечки ресурси преку кои се рефлектира основата на нивното тековно однесување во процесот на управувањето со човечките ресурси во организацијата. Ставовите се однесуваат на стратешкиот и кохерентен пристап кон раководењето со човечките ресурси.

- Анкетирање и инструмент анкетен прашалник

За да се измери реалната состојба, реалните односи и влијанието на менаџерите во организацијата изготвен е анкетен прашалник, со прашања од затворен тип наменет за вработените, со што ќе се добијат паралелни показатели за организациската атмосфера во која менаџерот управува со човечките ресурси и придонесува за остварување на организациските цели.

■ 7. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Во ова истражување е опфатена популација:

- според содржината: директори (менаџери), помошници директори, наставници и стручни соработници;
- според обемот: основните и средните училишта во општина Кочани, Винаца и општина Облешево-Чешиново.
- Во општина Кочани се опфатени 2 средни училишта: СОУ „Љупчо Сантов“ и СОУ „Гошо Викентиев“; 4 основни училишта: ОУ „Никола Карев“, „ОУ „Кирил и Методи“, ОУ „Малина Поп Иванова“ и ОУ „Крсте Петков Мисирков“ во населба Оризари-Кочани. Во општина Винаца 2 основни училишта: ОУ „Славчо Стоименски“ и УО „Гоце Делчев“. Во Општина Облешево-Чешиново ОУ „Климент Охридски“.
- Вкупно 193 испитаника од кои: 9 менаџери-директори и 5 помошници директори, стручни соработници и наставници 180
- според (време) учебна 2010/2011 година.

Оваа популација која е точно одредена и која може прецизно квантитативно и временски да се дефинира се вика **конечна популација**.

Единици на примерокот се субјекти. Примерокот е **намерен**, бидејќи се бира подинец, во случајот директорот - менаџерот кој највеќе допринесува за истражувањето. Примерокот е и **стратифициран** бидејќи се земаат од секоја единица и секој стратум од популацијата :менаџери, стручни соработници, наставници од предметна настава и одделенски наставници.

■ 8. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Секое статистичко истражување мора да помине низ четири основни фази:

- Прибирање на податоци,
- Групирање и прикажување на податоците,
- Анализа на податоците и
- Статистичко заклучување.

Статистички постапки: Квалитативни и квантитативни анализи од кои ќе произлезат други статистички постапки.

■ 9. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во постапката за подготовка на истражувањето треба да се обезбедат неопходните услови:

1. се остварува средба со менаџерите на кои им се објаснува целта на ова истражување;
2. се утврдуваат некои основни критериуми за избор на менаџери, стручни соработници и наставници;
3. се доставуваат потребните формулари и анкетни прашалници.

Материјално-технички услови

Еден програмер за анализа и компјутерска обработка на податоците, испитаници за анкетирање.

Временски план: Анкетирањето ќе се врши во месец февруари 2011, средувањето на податоците во месец март, а изведувањето на заклучоците во месец април.

ТРЕТ ДЕЛ

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Директорите (менаџери) во современите услови на работење треба да ја трасираат траекторијата на развојот на своите училишта, правејќи ги на тој начин адаптивни на предизвиците кои ги чекаат во иднина. Како такви, тие повеќе од сите други се „одговорни“ за успехот/неуспехот на своите училишта, кохезијата/атхезијата која владее во работниот колектив, кооперативна клима или односи на подреденост и надреденост итн., знаејќи дека се дел од топ менаџментот во својата средина. Кога се зборува за менаџирањето со човечките ресурси, неминовно се наметнува и потребата за постудиозно истражување на знаењата и разбирањата кои ги имаат од оваа

област директорите-менаџерите во училиштата. Како такви се интересни за анализа и проучување, што се потврдува и со резултатите до кои е дојдено со една опсервација на состојбите на овој план во училиштата (основни и средни) во општините: Кочани, Винаца и Чешиново-Облешево. Примерокот го сочинуваат директори, наставници и стручни соработници. Во истражувањето вкупно учествуваа 193 испитаници од кои 13 се директори–менаџери (7%), 162 наставници (84%) и останатите 18 се стручни соработници (9%). Основни училишта кои беа опфатени со истражувањето се: ОУ „Никола Карев“; ОУ „Кирил и Методиј“; ОУ „Малина Поп Иванова“; ОУ „Крсте Петков Мисирков“ и средни училишта: СОУ „Љупчо Сантов“, СОУ „Гошо Викентиев“ од општина Кочани; ОУ „Климент Охридски“ општина Облешево-Чешиново и ОУ „Славчо Стоименски“; ОУ „Гоце Делчев“, СОУ „Ванчо Прке“ - општина Винаца. Истражувањата се изврши во периодот од 27.01.2011 до 10.02.2011 година, по претходно добиено известување/одобрување од основачот на основните и средните училишта.

1. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на анализа на документацијата

Во секоја училишна организација според стандардите во образованието се прифаќаат конкретни модели за изработка на планови за развој. Меѓутоа, автономноста е во тоа што сами ги изработуваат стратешките планови според своите потреби. Со инструментот кој се користеше во истражувањето за анализа на документацијата (евидентен лист) се испитуваше улогата на директорот како **стратешки партнер**, колку придонесува во остварувањето на планираните цели за подобрување на работата. Се бараше листа на расположливи извори-документи во кои постојат релевантни докази за предметот на проучување и каде тие извори на документи (факти) се наоѓаат.

Во прилог наведувам пример: анализа на документацијата на едно основно училиште.

При анализа на програмата на ОУ „Крсте Петков Мисирков“ ги согледава релевантните документи како:

- „Четиригодишен развоен план“ во рамките на планско-програмерската функција на директорот (како релевантен доказ за улогата на стратешки партнер на директорот (менаџерот) во современото училиште), во кој спаѓаат: 1. Изработка на долгорочни планирања: стратешки план за развој на училиштето, училишно развојно планирање; 2. Планирања: годишни, оперативни, месечни и неделни планирања. Со планот за развој на училиштето се добива слика и проценка на потребите на училиштето, се определуваат приоритетите, начинот на нивно остварување, планот е јасен, јавен и достапен за сите заинтересирани.
- „Училишно развојно планирање“ - како доказ во кое се согледува процес на развој според промените во општеството и креирање според своите потреби за да ја оствари мисијата на училиштето со определена стратегија за визијата. Елементи од кои се состои планот за развој се :

1. *анализа на состојбата-внатрешна евалвација*, како релевантен доказ за моменталната ситуација во училиштето (менаџирањето со човечките ресурси), направен е инструментот SWOT-анализа и со утврдување на ресурсите со кои располага училиштето т.е. наставниот персонал со неговата мотивираност, определба и енергија за прифаќање на нови задачи.

Во анализата како релевантен доказ ги идентификуваме:

- Силните страни на училиштето: компетентен наставен кадар, наставници обучени за примена на активни методи и техники во наставата.
- Слаби страни на училиштето: застапеност на традиционална настава, недоволна соработка со родителите, немотивирани и пасивни наставници.
- Можности на училиштето: соработка со локалната самоуправа, обезбедување на обука за развој на наставниците, соработка со родителите.

2. *подрачјето на промени* како релевантен доказ за сите суштествени училишни активности, како и листа на приоритетни потреби.

- Определени подрачја на промени (во училишниот менаџмент, во контекст на училишната клима, во рамките на училишната култура, од аспект на професионалниот развој на наставниците, комуницирање и односи со јавноста) .

- Периодичните извештаи од педагошко-психолошката служба како релевантен доказ за Сумирани резултати за успехот
- Прегледи за напредокот на вработените како документ во кој се наоѓаат докази за постигањата на наставниците, за вклучувањето во проекти, посетување на обуки и семинари, воведување на иновации во наставниот процес.

Добиените истражувачки податоци нè упатуваат на постоење на јасно дефинирани документи: Годишна програма за работа, за релевантни докази за планирања за развој и обука, приоритетни планирања, докази за анализа на состојбата-внатрешна евалвација.

Со извршената анализа на документацијата се увиде дека сите директори (менаџери) располагаат со документи потребни за тековното работење. Овде спаѓаат: Четиригодишен развоен план, во кој се поместени стратешките цели, развојни планирања, планирања за обуки; Годишна програма за работа; Периодични извештаи (квартални и полугодишни) како и Годишен извештај, во кои се наведени остварените резултати за соодветниот период.

Од анализата на документацијата заклучувам дека директорот (менаџерот) во улога на стратешки партнер придонесува за подобрувањето на работата на училиштето.

2. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на интервјуирање на директорите

Составен дел од спроведеното истражување е и реализираното врзано интервју со директорите на основните и средни училишта од наведените три општини: Кочани, Винаца и Чешиново-Облешево, со цел да се добијат податоци на кој начин управуваат (менаџираат) со човечките ресурси во

своите училишта. Интервјуто се состоеше од листа (протокол) со точно утврдени прашања, наменето за директорите. Истражувањето имаше за цел пред сè да увиди колку директорите ги познаваат своите улоги во менаџирањето со човечките ресурси, дали и колку истите ги практикуваат во своето секојдневно работење и колку тоа придонесува за прогресот на училиштето и хуманизирање на човечките односи во него. Разговорите со испитаниците беа претходно договорени и се реализираа во месец јануари/февруари 2011 година. Истите се реализираа во канцелариите на директорите, тргнувајќи од фактот дека кога испитаникот се интервјуира во неговата работна средина тој се чувствува попријатно со што и одговорите се сметаат за поверодостојни и објективни.

Интервјуто започнуваше со општо прашање за тоа што подразбираат под менаџирање со човечките ресурси во современото училиште и како би го дефинирале истото. Во продолжение ќе бидат презентирани одговорите на неколку испитаници опфатени со истражувањето, по однос на ова прашање:

Л.Д.: „Добра училишна клима, атмосфера, соработка на високо ниво”.

Ѓ.М.: „Како чин на дејствување на луѓето во остварување на посакувана цел”.

К.М.: „Како добро екипирање и планирање на потребите од луѓе”.

Р.Н.: „Менаџирање на вработените кои заеднички придонесуваат кон постигнување на стратешките цели”.

В.А.: „Грижа за вработените луѓе и секаква помош колку сум во можност”.

П.С.: „Менаџирање со вработените, нивно организирање, планирање, координирање, оценување и контрола”.

По однос на првата улога на **стратешки партнер** (поместена во одговорите на прашањата од реден број 2 до 5), одговорите се интересни, но во исто време и доста разнолики. Тоа може да се види и од одговорите на ова прашање дадени во прилог:

Л.Д.: „Континирана обука и воведување на систем на наградување”.

Ј.С.: „Постојано професионално обучување и наградување на наставниците”.

Ѓ.М.: „Регрутирање, селекција, обука и развој”.

Л.Д.: „Професионален развој, едукации, обуки на високо ниво”.

С.А.: „Континуирани обуки за да бидеме во тек со промените”.

Општиот впечаток за познавањето или уште повеќе не познавањето на оваа проблематика го потврдуваат и одговорите на прашањето: „Кои планирања се приоритетни во Вашето училиште?” Одговорите на ова прашање се дадени во продолжение:

П.С.: „Осовременување на ИКТ технологијата”.

Р.Н.: „Да се подобрат условите за работа и да се подигне квалитетот на наставата”.

К.М.: „Подигање на свеста и одговорноста и тимското работење”.

Ј.С.: „Модернизација на училиштето и подигнување на квалитетот на наставата”.

Л.Д.: „Обука на наставниот кадар за повеќе проекти”.

Интересни се и одговорите на прашањето: „Кои се јаките, односно слабите страни на Вашето училиште?” Најголем дел одговараа: како слаба страна најчесто е споменуван недостатокот на финансиски средства, по што следува двосменското работење и непостоењето на спортска сала. Горенаведеното го потврдуваме со следните одговори:

Л.Д.: „Стручна оспособеност на наставниот кадар”.

Л.Д.: „Високо мотивиран и стручен кадар”.

И.М.: „Користење современи наставни методи и електронска опрема во наставата”.

С.Н.: „Финансии, недоволно средства за спроведување на индивидуални обуки и семинари”.

Л.Д.: „Работењето во две смени”.

В.А.: „Двосменско работење и просторни услови”.

Следната тема на разговор се однесуваше на улогата на **партнер за спроведување на инструменти**, која се согледува во одговорите на шестото и седмото прашање, дадени во прилог на Протоколот за врзано интервју со директорите. По овие прашања, најчесто посочувани одговори беа следните:

Г.А.: „Состаноци, партципација на наставниците во процесот на планирање на училишниот развој”.

Ѓ.М.: „Состаноци, обуки, индивидуални планови за развој, наградување”.

Л.Д.: „Следење и поддршка на наставниот кадар”.

Р.Н.: „Непосредна комуникација, постојано следње на работата”.

П.С.: „Состаноци со активи, постојано следење, комуникација и мотивација”.

Одговорите на следното прашање ја конкретизираа улогата на директорот како **контролор на законитоста** во менаџирањето со работата на училиштето. Прашањето гласи: „Како ги планирате работните места и ги одбирате кандидатите за работа?” Одговорите на ова прашање беа и очекувани. Потребите од наставен кадар се планираат во согласност со тековните потреби на училиштето од истиот. Селекцијата пак на соодветниот наставен кадар се врши во согласност со законската и подзаконска регулатива која ја обработува оваа проблематика (Закон за работни односи, Закон за основно образование, Закон за средно образование). Тоа се потврдува и со одговорите дадени во прилог:

К.М.: „Според бројот на паралелки и часови, според норматив за вработување”.

Р.Н.: „Работните места се според потребите, се одбира стручен кадар”.

Л.Д.: „Според потребите на часови и според законски регулативи”.

Последните прашања ја третираат улогата на директорот како **административен или операциски менаџер** кој се грижи за интересите на вработените. По однос на првото прашање: „На кој начин вршите оценување на наставниците?” најчесто посочувани одговори се: преку посета на часови, користење на евидентни листови, интерен правилник на училиштето и сл. Ова прашање е поврзано и со последното: „Како вршите мерење во текот на реализацијата на плановите и го оценувате учинокот?”. Општ е заклучокот дека одговорите на овие прашања на сите испитаници се повеќе или помалку идентични, што не е за изненадување. Истото може да се види од одговорите дадени во прилог:

Л.Д.: „Преку извештаи - прегледи”.

С.А.: „Евидентни листови за реализација на планирањето”.

Ј.С.: „Со посета на час и следење на реализацијата на планот и програмата”.

По анализата на резултатите од интервјуто може да се констатира следното:

Под менаџирање со човечки ресурси во современо училиште најголем дел одговорија дека тоа подразбира грижа за вработените, управување со луѓето, добра комуникација со вработените, менаџирање на вработените кои заеднички придонесуваат кон постигнување на стратешките цели, добра училишна клима, атмосфера, соработка на високо ниво, како чин на дејствување на луѓето за остварување на посакуваната цел, како добро екипирање и планирање на потребите од луѓе и сл.

Забележливо е тоа што кога се бара да се прецизираат улогите на директорот при менаџирањето со човечки ресурси, најголем дел од испитаниците ги наведуваат стандардните функции на менаџментот: планирање, организирање, мотивирање, координирање, контролирање. Ова зборува во прилог на (не) познавањето на оваа проблематика.

По однос на анализата на одговорите на прашањата за **првата улога на стратешки партнер**, најголем дел од испитаниците ги наведуваат пред сè посетата на семинари, обуки, работилници, како битни за прогресот на училиштето и исполнувањето на неговата мисија и визија. Најголем дел од одговорите за приоритетни планирања во училиштето се однесуваат на осовременување, подигање на нивото на организациската култура, подобрување на условите за работа заради подобрување на квалитетот на наставата, целосно воведување на ИКТ во истата и сл. Речиси и да нема одговори кои го истакнуваат стратешкото (развојното) планирање како приоритет на секое училиште, преку кое се остваруваат неговите долгорочни цели.

По однос на анализата на прашањата за јаките и слабите страни на училиштето одговараат дека најзначајна јака страна е расположливоста со обучен наставен кадар кој применува современи форми на работа во своето работење. Тоа ја потврдува свесноста за значењето на човечките ресурси за прогресот на секоја институција, во овој случај училиштето. Како слаба страна најчесто е споменуван недостатокот на финансиски средства, по што следува двосменското работење и не постоењето на спортска сала

За улогата на партнер за спроведување на инструментите, директорите најчесто посочуваат: разговори, состаноци, следење на реализација на планираното, соработката и комуникацијата со вработените, партиципација на наставниот кадар во процесот на планирање, посета на обуки, семинари, работилници организирани од различни институции.

Во улога на контролор на законитоста општ е впечатокот дека ги познаваат релевантните закони и истите ги имплементираат во своето работење.

Во улога на административен или операциски менаџер, директорите во најголем дел одговориле дека оценувањето го вршат преку прегледи, евидентни листови, периодични и годишни извештаи за реализацијата на плановите, водење на досие за секој од вработените.

Од резултатите до кои се дојде со спроведеното интервју, можеме да заклучиме: директорите (менаџерите) сметаат дека успешно ги изведуваат разновидните улоги во менаџирањето со човечките ресурси во современото училиште, а со тоа даваат придонес во подобрувањето на работата во училиштето.

3. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на скалирање

За истражувањето на улогата на директорот како партнер за развивање на инструменти се користеше скалирање со скала на ставови од Ликертов тип. Во скалата се содржани пет можни ставови, кои се движеа во распонот од: 5 - целосно се согласувам до 1 – целосно не се согласувам. Од

испитаниците се бараше да го искажат своето мислење со маркирање на степеност на согласност со посочениот став.

Резултатите од истражувањето се презентирани во табелите подолу (Табела број 1, 2, 3), од кои во првата табела се претставени ставовите на директорите, а кои се однесуваат на менаџирањето со човечките ресурси и нивната улога на партнер за развивање на инструментите.

Како што напоменавме претходно, резултатите од истражувањето на улогата на директорот како партнер за развивање на инструменти се презентирани во табелата број 1, додека останатите четири улоги (стратешки партнер, партнер за спроведување, контролор на законитоста и административен (операциски) менаџер) се истражувани преку директно интервју со испитаниците (директори-менаџери). Резултатите од интервјутото се презентирани претходно.

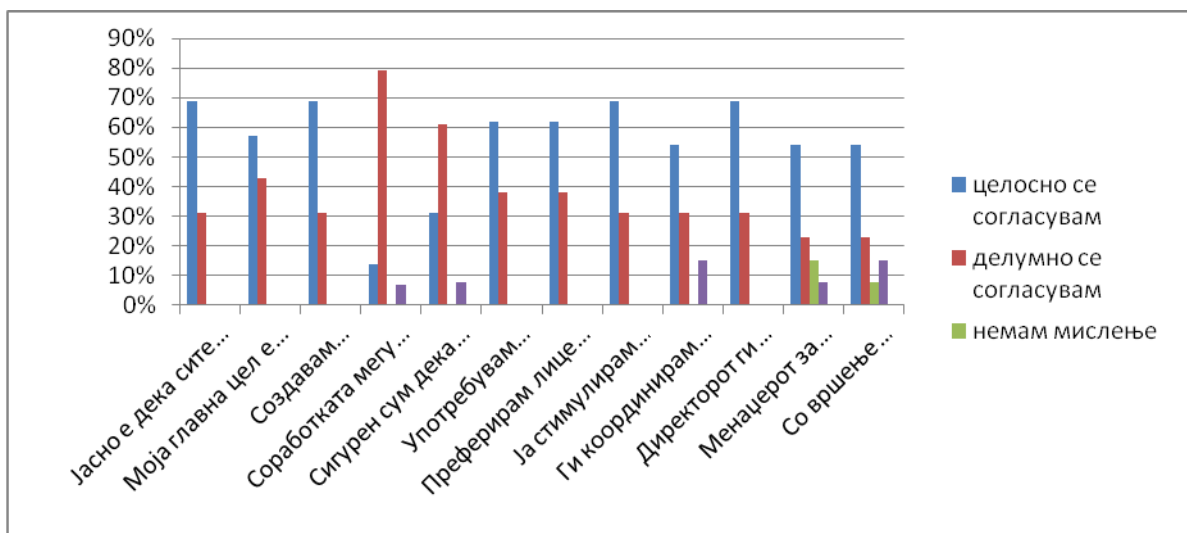
Табела 1. Проценка на мислењата кои се однесуваат на менаџирањето со човечките ресурси и улогата на партнер за развивање на инструментите од страна на директорите во училиштата

(5 – целосно се согласувам, колона 1 целосно не се согласувам)

	СТАВОВИ	Целосно се согласувам		делумно се согласувам		немам мислење		не се согласувам	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Јасно е дека сите ние сме поврани преку работните задачи и влијаеме на вкупниот успех	9	69%	4	31%	/	/	/	/
2	Моја главна цел е да се воспостави добра синхронизација меѓу акциите на вработените	7	57%	6	43%	/	/	/	/
3	Создавам атмосфера на единство во училиштето	9	69%	4	31%	/	/	/	/
4	Соработката меѓу вработените е на високо ниво	2	14%	11	79%	/	/	/	/
5	Сигурен сум дека има добри работни односи меѓу вработените во училиштето	8	31%	4	61%	/	1	8%	/
6	Употребувам соодветни принципи за мотивација (партиципација, комуникација, признавање и делегирање на авторитет)	8	62%	5	38%	/	/	/	/
7	ПРЕФЕРИРАМ ЛИЦЕ В ЛИЦЕ комуникација бидејќи веднаш воспоставувам повратна врска	8	62%	5	38%	/	/	/	/
8	Ја стимулирам соработката преку адекватни инструменти како што се: состаноците за сумирање на учинокот, обуките, индивидуалните планови за развој и системите за наградување.	9	69%	4	31%	/	/	/	/

9	Ги координирам потребите на организацијата со потребите на индивидуалците за лична надградба и за развој	7	54%	4	31%	/	/	2	15%
10	Директорот ги систематизира и ги поврзува резултатите со целите на организацијата	9	69%	4	31%		/	/	/
11	Менаџерот за човечки ресурси треба да биде еден вид ментор и, ако е потребно, дури и обучувач, за да се овозможи спроведување на инструментите	7	57%	3	25%	1	8%	2	10%
12	Со вршење мониторинг на наставниците, имам прегледи за потребна тековна помош и добиваат соодветна обука	7	57%	3	25%	2	10%	1	8%
13	Директорот во релација со развојот на организацијата, менаџментот на развојот, кариерата и обучувањето може јасно и разбирливо да ги објасни средствата и целите	7	57%	4	33%	/	/	2	10%

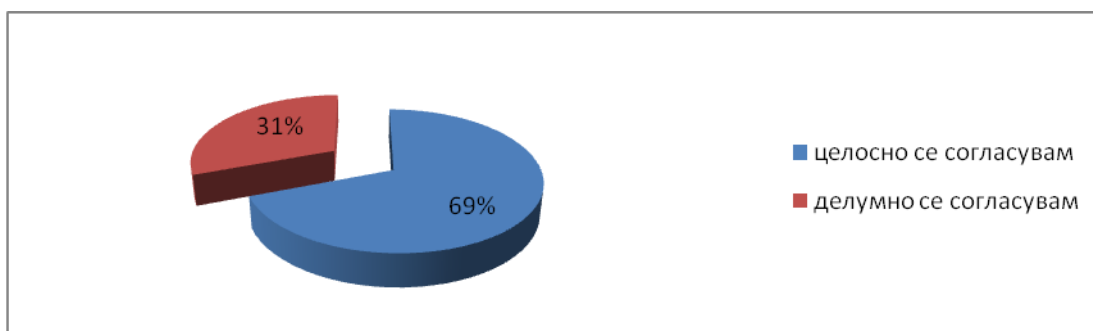
Графикон бр. 1. Проценка на мислењата кои се однесуваат на менаџирањето со човечките ресурси и улогата на партнер за развивање на инструментите од страна на директорите во училиштата



Анализата покажува дека директорите на основните и средните училишта опфатени во истражувањето, според степенот на согласувањето со ставовите, во исполнувањето на улогата на партнер за развивање на инструментите, директорите (менаџери) 69% се согласуваат дека сите сме поврзани со работните задачи и влијаеме врз вкупниот успех, а 31% се согласуваат делумно со овој став.

Графикон бр. 2. Јасно е дека сме поврзани преку работните задачи и влијаеме на вкупниот успех

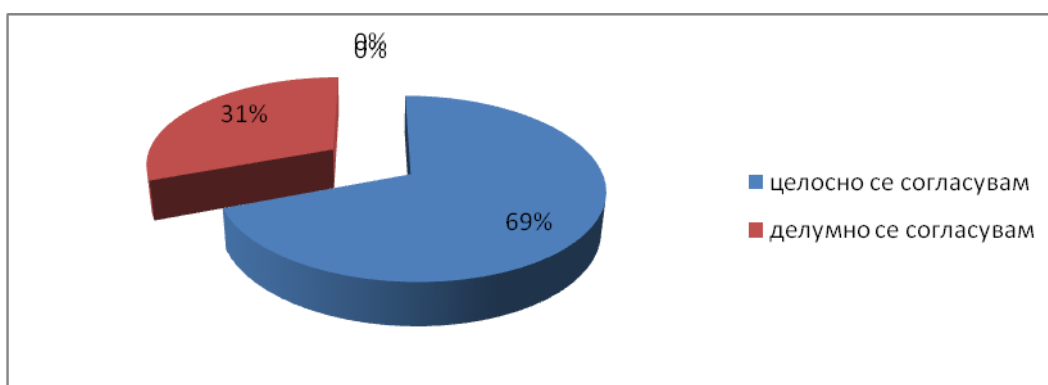
Figure 2. It is clear that we are connected through work assignments and affect the overall success



Во улогата на директорот како партнер за развивање на инструменти му се наметнува задача со која тој треба да умее да создава една позитивна клима на работа во своето училиште која ќе резултира со добра атмосфера за работа и задоволство кај вработените и со сето тоа ќе придонесе кон единство во работата. 69% од директорите целосно се согласуваат со овој став дека тие создаваат атмосфера на единство, додека 31% сметаат дека тие делумно создаваат атмосфера на единство.

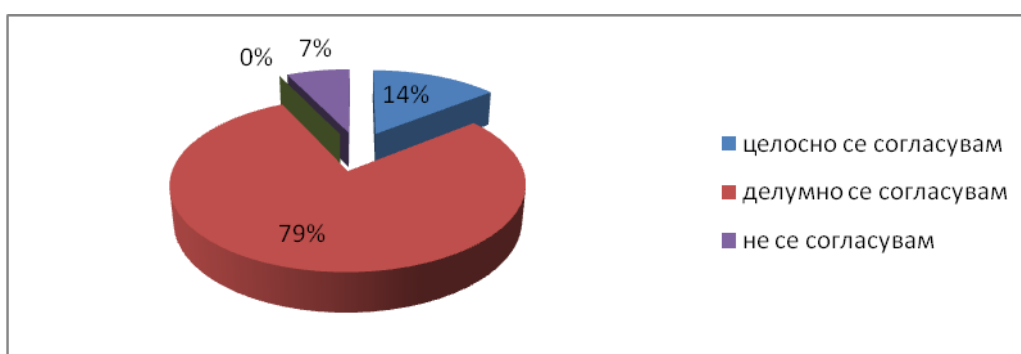
Графикон 3. Создаваме атмосфера на единство во училиштето

Figure 3. Create an atmosphere of unity in the school



Графикон 4. Соработката меѓу вработените е на високо ниво

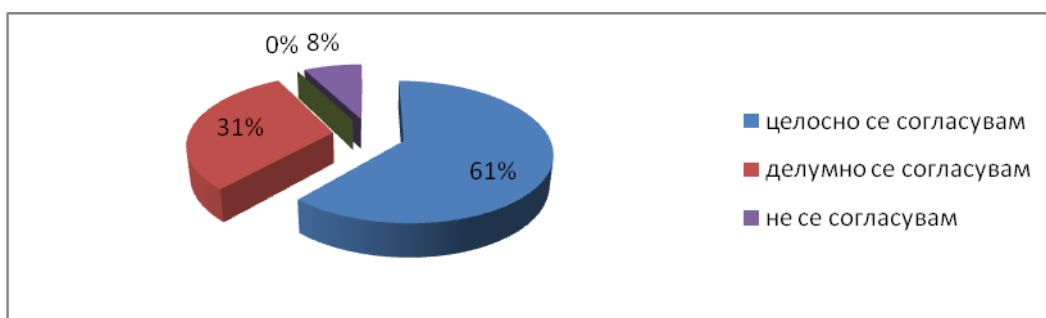
Figure 4. Cooperation among employees is high



Во врска со ставот „соработката меѓу вработените е на високо ниво“: не е за изненадување мислењето за овој став, на кој 79% од директорите одговориле со делумно, а само 14% дека е целосно, 7% одговориле дека не се согласуваат со овој став, се надевам мислејќи на високо ниво. Но со ова, пак, одговорите на испитаниците не кореспондираат со одговорите на ставот „Сигурен сум дека има добри работни односи меѓу вработените во училиштето“ на кој директорите 61% целосно се согласуваат, 31% делумно и 8% не се согласуваат.

Графикон 5. Сигурен сум дека има добри работни односи меѓу вработените во училиштето

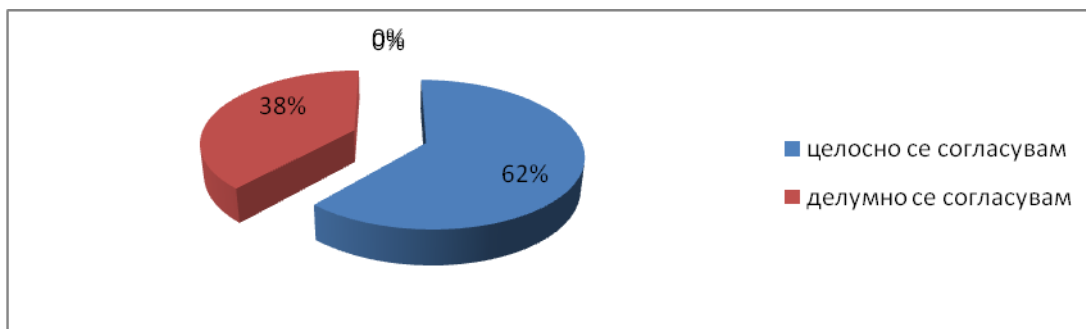
Figure 5. I'm sure there are good working relationships between school employees



Мотивацијата е од крајно значење за менаџерите, бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на училиштето. Колку умеат директорите да ги поттикнат внатрешните побуди и колку ќе се пројави залагање, упорност и истрајност во работата, зависи колку ги употребуваат соодветните принципи на мотивацијата. Пред сè треба да се знае индивидуалното човеково однесување за да се мотивира вработениот. Со овој став целосно се согласуваат 62% од директорите, а 38% делумно се согласуваат дека употребуваат соодветни принципи на мотивација. Овој став кореспондира со ставот преферирам комуникација лице в лице, бидејќи веднаш воспоставувам повратна врска - 62% целосно се сложуваат, а 38% делумно се сложуваат со овој став.

Графикон 6. Употребувам соодветни принципи на мотивација (партиципација, комуникација, признавање и делегирање на авторите)

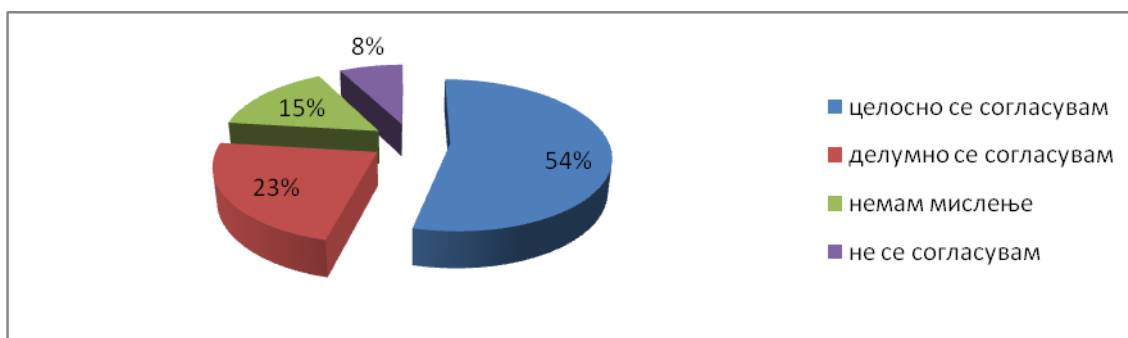
Figure 6. Use the appropriate principles of motivation (participation, communication, recognition and delegation of authors)



Прашањето во кое се согледува еден од основните елементите на менаџирањето со човечките ресурси а тоа е менторството, мислењата се поделени така што 54% од директорите целосно се согласуваат со оваа улога, 23% делумно се согласуваат, 15% немаат мислење и 8% не се согласуваат со овој став.

Графикон 7. Менаџерот за човечки ресурси треба да биде еден вид ментор, и ако е потребно дури и обучувач за да се овозможи спроведување на инструментите.

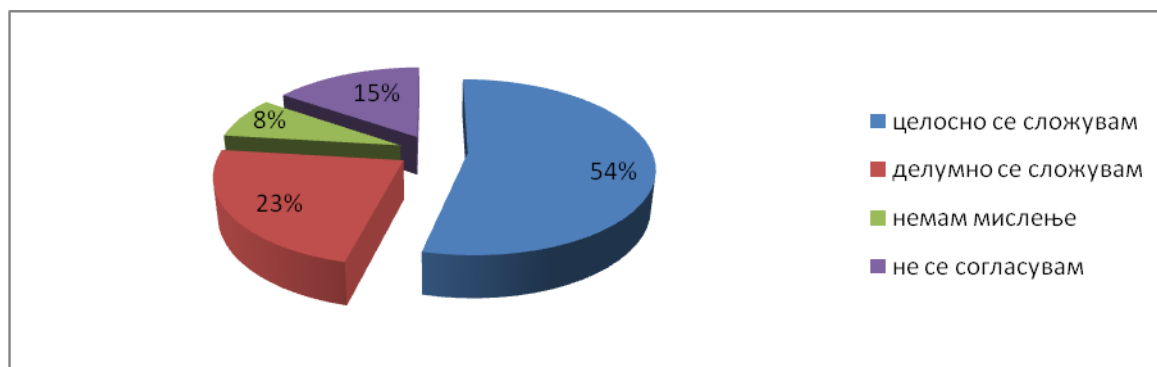
Figure7. Human Resources Manager should be a kind of mentor and, if necessary, even a trainer to facilitate the implementation of instruments.



Со овој став кореспондира ставот „Со вршење мониторинг на наставниците имам прегледи за потребна тековна помош и соодветна обука“. Се подразбира дека за да се обезбеди и планира соодветна обука потребно е да се врши мониторинг на наставниците со цел да се добијат прегледи за тековни обуки. Процентот на согласување со овој став е ист како и за претходниот став. Овие два става ја истакнуваат улогата на директорот како партнер за спроведување на инструментите.

Графикон 8. Со вршење мониторинг на наставниците имам прегледи за потребна тековна помош и соодветна обука.

Figure 8. The performance monitoring of teachers have reviews of current needed assistance and proper training.



4. Анализа на резултатите добиени од анкетањето на наставниот персонал и стручните соработници

Составен дел од истражувањето е и спроведената анкета со наставниците и стручните соработници. Анкетниот прашалник (дополнет и со скали на ставови презентирани во табелите број 3 и 4) беше составен од прашања и истиот имаше за цел да ги потврди ставовите на директорите во врска со менаџирањето со човечките ресурси. Резултатите од истото се

дадени во продолжение. Во спроведената анкета се забележани и следниве општи податоци за испитаниците:

Табела 2: Општи податоци за испитаниците опфатени во истражувањето

Испитаник	Степен на образование				Работно искуство						Вкупно
	вишо		високо		0-10		10-20		Над 20 год.		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Наставник	34	19%	92	51%	42	33%	36	29%	48	38%	126
Професор	/	/	36	20%	12	33%	9	25%	15	42%	36
Стручен соработник	/	/	18	10%	3	17%	7	39%	8	44%	18
Вкупно	34	23%	146	77%	57	32%	52	29%	71	39%	180

Графикон 9: Испитаник, Степен на образование и Работно искуство

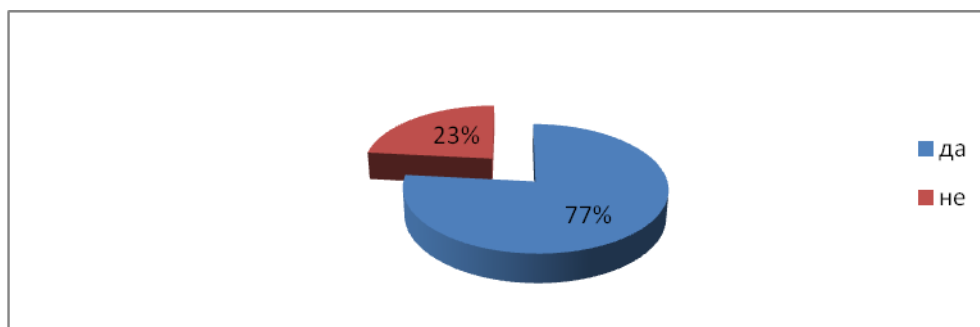
Figure9: The respondent, education level and work experience

Во однос на првото прашање во кое се бара од испитаниците да наведат улоги на директорот (менаџерот) на училиштето во менаџирањето со човечките ресурси, мал е бројот на оние кои имаат споменато некои улоги. Најголем дел ги имаат наведувано функциите на менаџментот, што укажува на недоволно познавање на оваа проблематика.

За улогата на партнер за спроведување на инструментите се поставени неколку прашања по однос на кои ги добивме следниве анализи: 138 или 77% од испитаните истакнуваат дека директорот комуницира на ист начин со сите вработени, што кореспондира со ставот дека постои единство во работата помеѓу вработените и директорот (136 или 76% од испитаните го делат ова мислење).

Графикон 10. Дали Вашиот директор (менаџер) комуницира на ист начин со сите вработени?

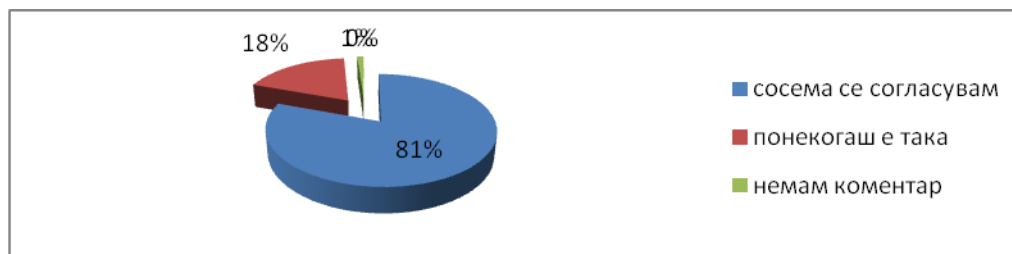
Figure 10. Does your manager communicates the same way with all employees?



На овие прашања кореспондира одговорот на прашањето „Преку добра организациска координација се создава можност за добри работни односи“, при што 145 или 88% сосема се согласуваат со овој став.

Графикон 11. Преку добра организациска координација се создава можност за добри работни односи.

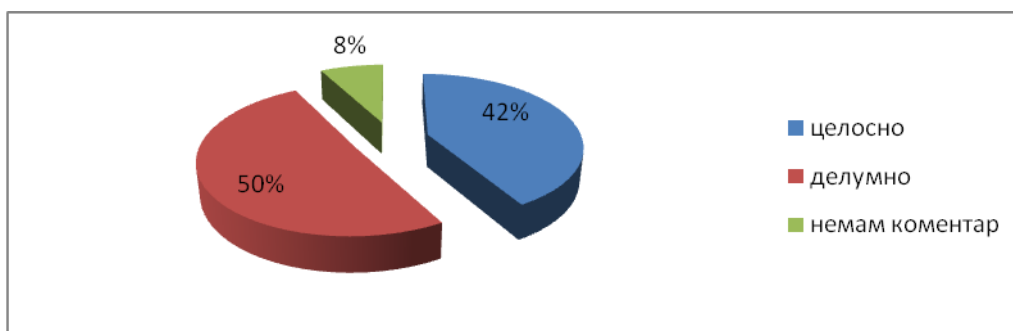
Figure 11. Through good organizational coordination creates the possibility of good working relations.



Но, ова пак не кореспондира доволно со одговорот на прашањето: „Колку ги познавате стратешките планирања и цели на менаџерот со човечките ресурси?“, при што со одговор делумно се изјасниле дури половината од испитаниците (50%).

Графикон 12. Колку ги познавате стратешките планирања и цели на директорот (менаџерот) со човечки ресурси.

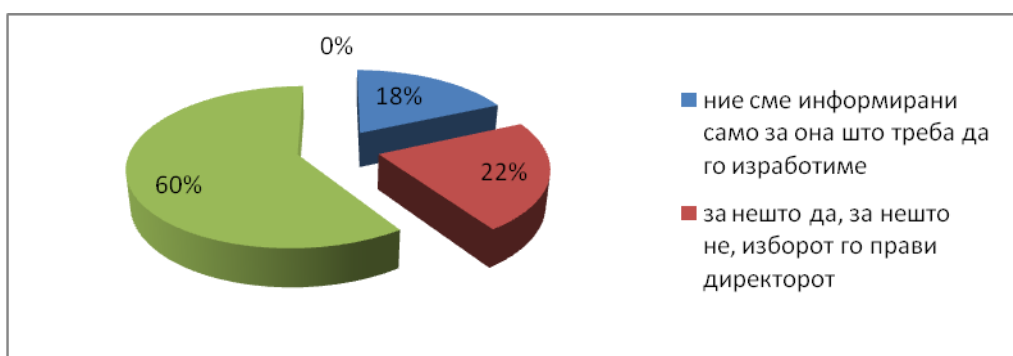
Figure12. How many know the strategic planning and goals of the Director(manager) human resources.



По однос на прашањето дали постои доволна информираност за она што се случува во училиштето, повеќе од половината (60%) одговориле дека доволно се информирани за сите случувања. Имајќи го предвид фактот дека од информираноста на секој поединец зависи целокупната клима за работа, која се рефлектира на успехот, овој процент не е доволен. За случувањата во училиштето сите треба да бидат целосно информирани, бидејќи од протокот на информации зависи исполнувањето на целите (треба да се направи клима за работа во која секој вработен ќе се почувствува како да е дел од системот).

Графикон 13. Дали сте информирани за она што се случува во Вашето училиште.

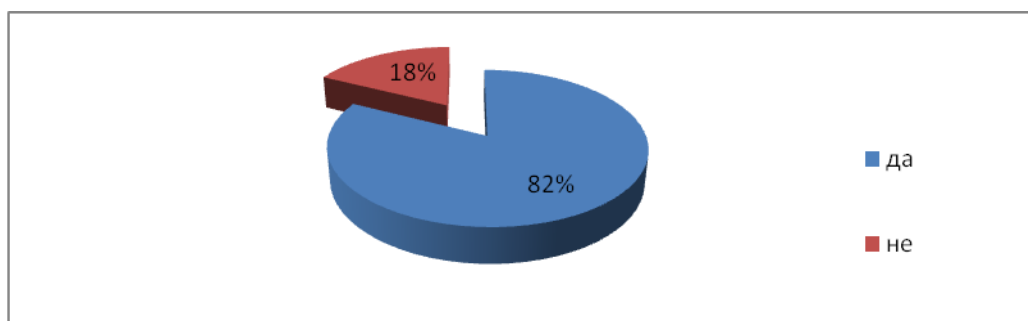
Figure 13. Are you informed of what'shappening in your school?



Во однос на учеството на наставниот персонал и стручните соработници во планирањето на ниво на училиште, процентот на оние кои одговориле потврдно (дека се вклучени во планирањето) е висок (82%), што и е за очекување. Ова прашање е поврзано со претходното, бидејќи (не) информираноста за случувањата во училиштето, покрај другото, вклучува (не) учество во планирањето на ниво на училиште.

Графикон 14. Дали наставниците и стручните соработници учествуваат во планирањата на ниво на училиште?

Figure 14. Do teachers and associates participate in planning the school level?

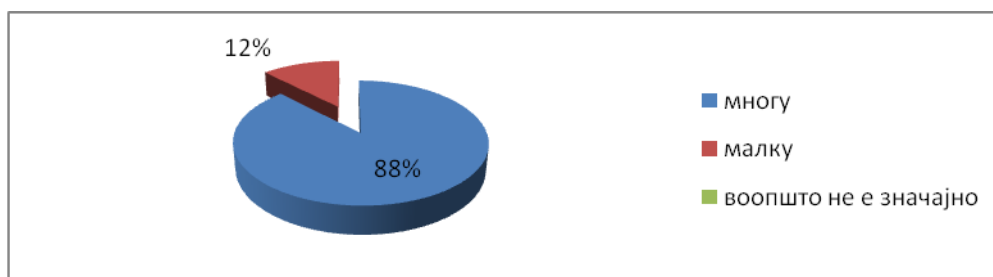


Прифаќањето на иновациите и новините кои ги носи новото време се од исклучително значење за прогресот на секој систем, вклучително и училиштето. Современите тенденции кои налагаат реформи и промени бараат соодветни адаптирања во духот на истите.

88% од испитаниците сметаат дека е значајно да ги прифаќаат иновациите, реформите во образованието кои се неопходни според современите потреби и промени и, секако, се многу значајни во подобрувањето на работата во училиштето.

Графикон 15. Колку според Вас е значајно да ги прифаќате иновациите, реформите и други промени кои ги налага директорот?

Figure 15. How in your opinion is important to accept innovations, reforms and other changes required by the director?



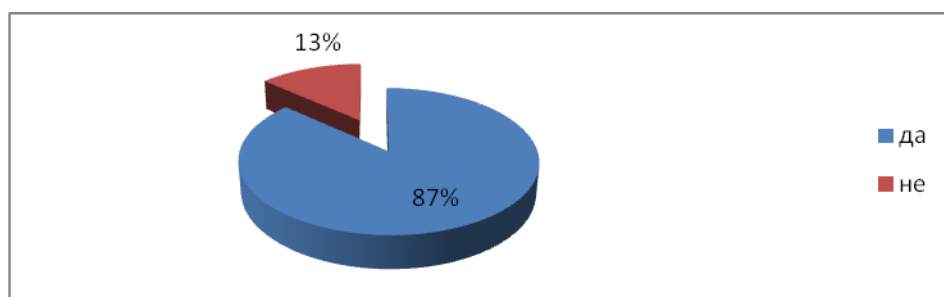
Во однос на улогата на директорот како администратор или операциски менаџер кој треба да се грижи за интересите на вработените добиени се следниве резултати кои се согледуваат од анализата на прашањата. Интересно е и прашањето во кое се бара од вработените да се изјаснат колку директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со нивните лични потреби, односно за градење на политика на работа. По однос на ова прашање 65% од испитаниците се изјасниле дека директорот целосно ги респектира интересите на вработените, а 35% со „малку или воопшто не се

грижи“. Одговорот на ова прашање кореспондира и со одговорот на прашањето дали директорот создава прегледи за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците, при што дури 33% се изјасниле ретко или никогаш.

Во однос на улогата на директорот како контролор на законитоста, вработените го искажуваа своето мислење по однос на две прашања за тоа колку се грижи директорот за правилно планирање на персоналот и дали врши правилен избор на вработените. При тоа добивме 156 или 87% од испитаниците позитивен одговор за правилното планирање на персоналот, а по однос на правилен избор на кандидатите 77% одговориле потврдно.

Графикон 16. Дали според Вас директорот се грижи за правилно планирање на персоналот?

Figure16. Are you under the director takes care of proper planning staff?



Табела 3. Проценка на мислењата кои се однесуваат на менаџирањето со човечките ресурси од страна на наставниот персонал и стручните соработници во училиштата.

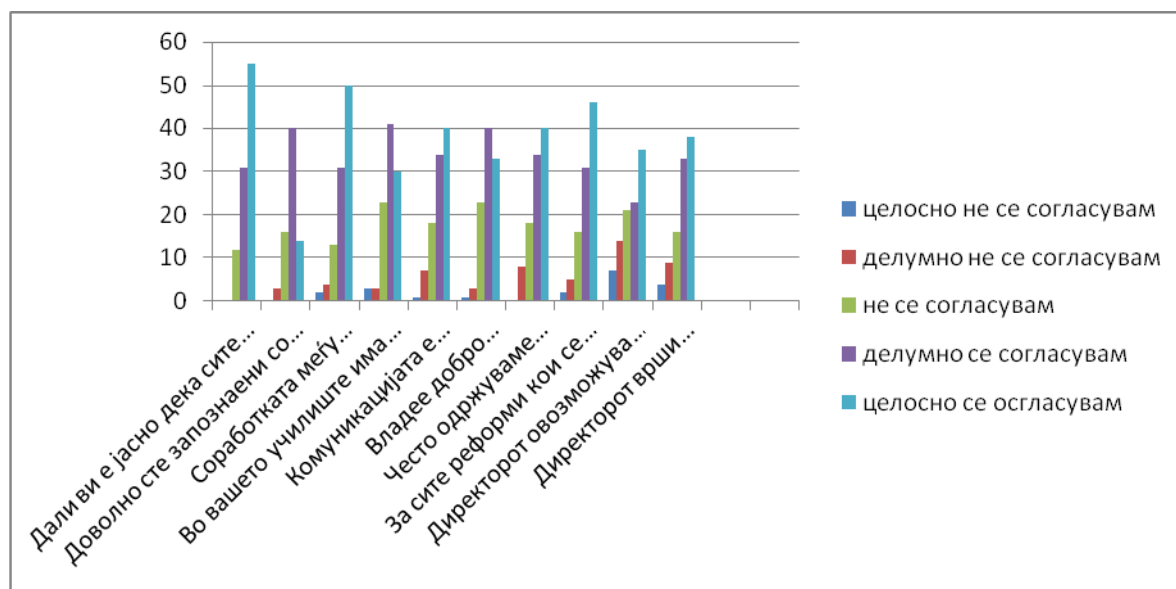
(5 – целосно се согласувам, колона 1 целосно не се согласувам).

Р. бр	Ставови	1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Дали ви е јасно дека сите во организацијата сте поврзани и влијаете на севкупниот успех	/	/	4	2%	20	12%	56	31%	99	55%
2	Доволно сте запознаени со планираните цели на организацијата кои треба заеднички да ги оствариме			6	3%	29	16%	72	40%	73	41%

		/	/								
3	Соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво	3	2%	7	4%	23	13%	57	31%	90	50%
4	Во вашето училиште има добри односи меѓу вработените	5	3%	6	3%	42	23%	73	41%	54	30%
5	Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и целосно сме информирани	2	1%	10	7%	31	18%	62	34%	70	40%
6	Владее добро расположение и добра клима за работа, вработените со задоволство ги извршуваат задачите	2	1%	5	3%	41	23%	72	40%	60	33%
7	Често одржуваме состаноци за сумирање на учинот на кои ја разгледуваме работата, ги истакнуваме слабостите, придобивките и бараме соодветни решенија	/.	/	15	8%	33	18%	61	34%	70	40%
8	За сите реформи кои се спроведуваат во училиштето, се спроведува и соодветна обука за вработените	3	2%	9	5%	28	16%	56	31%	84	46%
9	Директорот овозможува наградување на вработените	13	7%	25	14%	38	21%	42	23%	62	35%
10	Директорот врши оценување на учинот и според тоа ги планира понатамошните активности	8	4%	16	9%	28	16%	60	33%	68	38%

Графикон 17. Проценка на мислењата кои се однесуваат на менаџирањето со човечките ресурси од страна на наставниот персонал и стручните соработници во училиштата.

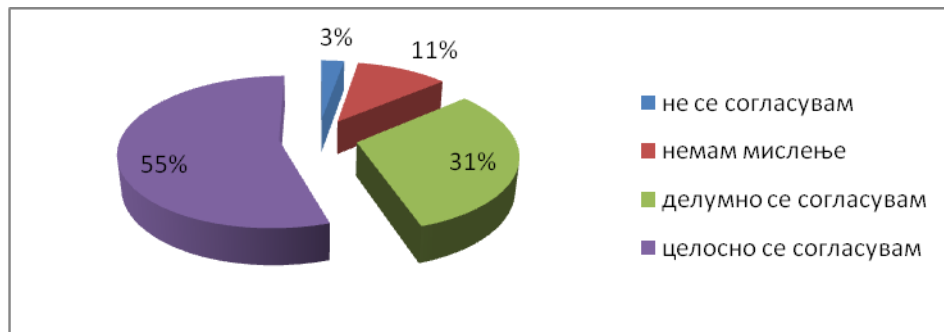
Figure 17. Estimation of opinions regarding the management of human resources by teaching staff and school assistants in schools.



Интересни се резултатите кои се презентирани во претходната скала на ставови на наставниците и стручните соработници. Повеќе од половината се свесни дека во организацијата сите се поврзани во целина и заеднички придонесуваат за нејзиниот успех и понатамошен прогрес.

Графикон 18. Дали Ви е јасно дека сите во училиштето сте поврзани и влијаете на севкупниот успех

Figure 18. Do you understand that everyone in the school are interrelated and influence the overall success?



Интересен е одговорот на второто и третото прашање. Речиси 40% целосно се согласуваат дека се запознаени со планираните цели и стратегијата на организацијата кои треба да бидат реализирани, што кореспондира горе-долу со одговорот на третото прашање во кое половината, 50%, од испитаниците одговориле дека целосно се согласуваат со ставот дека соработката меѓу вработените и директорот е на високо ниво. Кај ова прашање, иако можеби незначително, но има испитаници кои одговориле дека не се согласуваат (делумно или целосно), дека соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво. Од соработката која постои (или треба да постои), зависи запознавањето со целите на организацијата кои треба да бидат остварени во поблиска или подалечна иднина, од чија реализација пак зависи успехот и прогресот на самата организација (кое се третира во првото прашање).

Интересни се и наредните три прашања кои синергиски се поврзани. Во поглед на соработката и релациите кои постојат помеѓу директорот како топ менаџмент од една страна и останатите вработени од друга, кои се рефлектираат на односите помеѓу вработените во работниот колектив, а кои се резултат на постоењето/непостоењето на комуникација и информирањето/неинформирањето за активностите, проблемите, идните планови и сл., одговорите повеќе или помалку кореспондират. Половина од испитаниците (50%), целосно се согласуваат дека соработката помеѓу

директорот и вработените е на високо ниво, но само скромни 30% сметаат (целосно се согласуваат) дека во училиштето владеат добри односи помеѓу вработените. Ова можеби и не кореспондира со одговорот на првото прашање (разлика од цели 20%), пред сè поради фактот што од соработката помеѓу директорот и работниот колектив во голема мера зависат и односите помеѓу вработените и вкупната работна клима во училиштето. Ова поради тоа што доколку директорот согледа дека односите помеѓу вработените не се на задоволително ниво и не одат во прилог на исполнувањето на целите на организацијата, треба да најде начин како тие деструктивни сили да ги елиминира и/или минимизира и да ја зајакне кохезијата на колективот. Како резултат на ова не треба да нè изненади одговорот на прашањето во кое само 33% од испитаниците безрезервно го делат мислењето дека во училиштето владее добро расположение и добра клима за работа.

Одговорот и на наредните прашања се движи повеќе или помалку во овие рамки. Само 35% целосно се согласуваат дека директорот овозможува наградување на вработените, односно 38% дека директорот врши оценување на учиниот и според тоа ги планира понатамошните активности.

Табела 4. Во табелата се наоѓаат низа тврдења за улогата на директорот (менаџерот) во управувањето со човечките ресурси во училиштето. Изнесен е степенот на (не) согласност со секое тврдење. Се однесува на проценка на мислењата кои се однесуваат на улогата на директорот во менаџирањето со човечките ресурси од страна на наставниот персонал и стручните соработници во училиштата.

(од: потполно се согласувам до: целосно не се согласувам)

Р.бр	Тврдења	Потполно се согласувам		Делумно се согласувам		Немам мислење		Не се согласувам		Целосно не се согласувам	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Во училиштето треба да се мери реализацијата на целта										

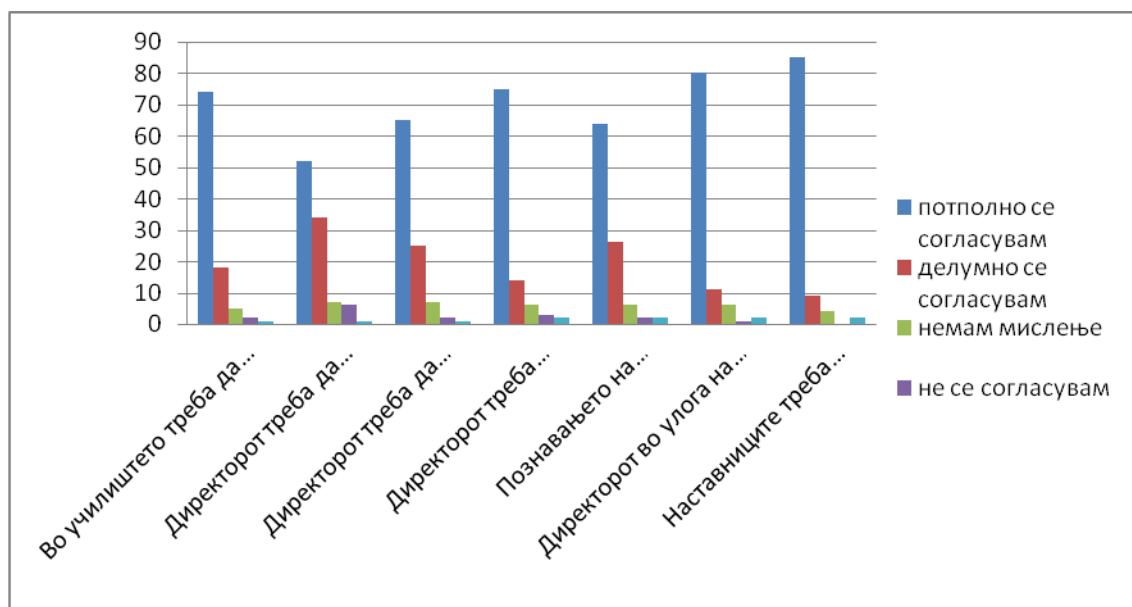
		133	74%	32	18%	9	5%	4	2%	2	1%
2	Директорот треба да врши оценување на учиниот	93	52%	62	34%	13	7%	10	6%	2	1%
3	Директорот треба да врши мониторинг со цел да се обезбедува тековна помош	118	65%	45	25%	12	7%	3	2%	2	1%
4	Директорот треба правилно да го планира персоналот заради остварување на целите на училиштето	135	75%	26	14%	10	6%	5	3%	4	2%
5	Познавањето на релевантни закони овозможува улога на помирувач во разрешување на конфликтни ситуации	115	64%	47	26%	11	6%	4	2%	3	2%
6	Директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените	145	80%	20	11%	10	6%	2	1%	3	2%
7	Наставниците треба отворено и стручно да ги истакнуваат своите интереси	153	85%	15	9%	8	4%	/	/	4	2%

Графикон 19. Проценка на мислењата кои се однесуваат на улогата на директорот во менаџирањето со човечките ресурси од страна на наставниот персонал и стручните соработници во училиштата

(од потполно се согласувам до целосно не се согласувам)

Figure 19. Estimation of opinions concerning the role of Director in managing human resources by teaching staff and school assistants in schools

(from totally agree to fully disagree)

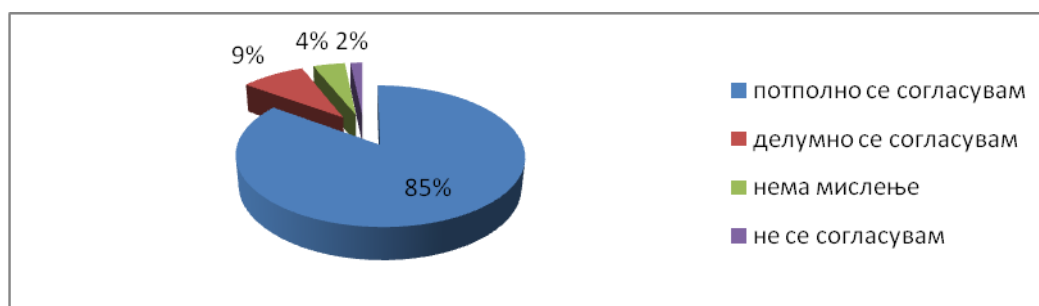


Ставовите/мислењата на наставниот персонал и стручните соработници во училиштата кои се однесуваат на улогата на директорот во менаџирањето со човечките ресурси, се очекувани и, повеќе или помалку, кореспондираат едни со други. Со одговор: потполно се согласувам кај секое од овие седум

прашања/ставови одговориле повеќе од 60% од испитаниците (одговорите се движат во ранг од 64% до 85%), со исклучок на второто прашање/став (Директорот треба да врши оценување на учинот), нешто повеќе од половината испитаници (52%) целосно се согласуваат. Во просек околу 71% од испитаниците потполно се согласуваат со изнесените мислења/ставови кои се однесуваат на улогата на директорот во менаџирањето со човечките ресурси (со стандардна девијација од 2,04).

Графикон 20. Директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените

Figure 20. The Director acts as the administrator to look after the interests of employees

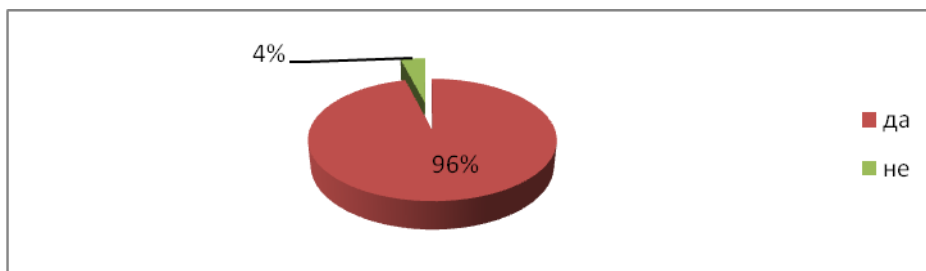


Со рангирање на резултатите најголем процент има седмото прашање „Наставниците треба отворено и стручно да ги истакнуваат своите интереси“, дури 85% потполно се согласуваат, на ова прашање кореспондира и шестото прашање кое е и второ рангирано според дадените одговори: 80% потполно се согласуваат со ставот дека Директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените.

Анализата покажува дека според наставниот персонал и стручните соработници опфатени со истражувањето, исполнувањето на разновидните улоги на директорот како менаџер позитивно влијаат на подобрувањето на работата на училиштето (дури 96%), а само 4% не го делат ова мислење.

Графикон 21. Дали исполнувањето на разновидните улоги позитивно влијаат на подобрувањето на работата на училиштето?

Figure 21. Does the implementation of the various roles a positive impact on improving the school?



Ова и не е за изненадување ако се има предвид фактот дека коректното одигрување на овие улоги придонесува за создавање на коректната клима во училиштето, соодветна мотивација и адекватно на тоа и прогрес на училиштето во целина.

5. Интерпретација на хипотетичка рамка

Анализата на влијанието на исполнувањето на разновидните улоги на директорот (менаџерот) во училиштето во менаџирање со човековите ресурси е реална основа за потврдување/отфрлање на поставената хипотетичка рамка.

1. Првата посебна хипотеза „Претпоставуваме дека менаџерот во улога на стратешки партнер придонесува за остварување на стратешките планови (развој на политика на работа, кординирање помеѓу организацијата и вработените) и цели на организацијата“ **се потврдува** затоа што речиси 80% од испитаниците (наставници и стручни соработници) по однос на прашањето дали се запознаени со планираните цели на организацијата кои треба заеднички да ги остварат, одговориле со оценки 5 и 4. Овој висок процент кореспондира и со изразено добрата комуникација и соработка помеѓу директорот и вработените, каде што со оценка 5 и 4 се изјасниле 81% од испитаниците.
2. Хипотезата: „Претпоставувам дека се обезбедуваат адекватни инструменти, состаноци, обуки, индивидуални планови за развој и др., се стимулира соработката меѓу вработените и има добра комуникација“ **се потврдува**, бидејќи процентот на оние кои целосно се согласуваат со ставот: “Ја стимулирам соработката преку адекватни инструменти како што се: состаноците за сумирање на учиниот, обуките, индивидуалните планови за развој и системите за наградување” е дури 69%, а на оние кои делумно се согласуваат 31% (воопшто нема испитаници кои немаат дефинирано мислење по ова прашање или, уште повеќе, да не се согласуваат со истото).
3. Хипотезата: „Со мотивирањето на вработените се обезбедува клима на ефикасно работење и остварување на организациската стратегија“ **се потврдува** бидејќи со мислењето: „Употребувам соодветни принципи за мотивација (партиципација, комуникација, признавање и делегирање на авторитет)“, се потврдува бидејќи ставот на оние кои целосно, односно делумно се согласуваат со тоа дека директорот употребува соодветни принципи за мотивација (партиципација, комуникација, признавање и делегирање на авторитет), е доста висок (62% и 38% респективно).
4. Хипотезата: „Со координирање на потребите на организацијата и со потребите на индивидуалците за лична надградба и развој можат да се оправдаат целите и средствата за едукација и обука“ **се потврдува**, бидејќи процентот на оние кои се согласуваат со ставот (целосно и делумно): „Ги координирам потребите на организацијата со потребите на индивидуалците за лична надградба и за развој“, по однос на ова прашање 65% од испитаниците се

изјасниле дека директорот целосно ги респектира интересите на вработените, а 35% со малку или воопшто не се грижи.

5. Хипотезата: „Претпоставувам дека се врши мерење на реализацијата на целите и оценувањето на учинокот и се добива повратна информација за превземање на натамошни акции” **се потврдува** бидејќи на тврдењето: „Директорот врши оценување на учинокот и според тоа ги планира понатамошните активности”, дури 71% од испитаниците одговориле со 5 и 4.
6. Хипотезата: „Претпоставувам дека со вршење мониторинг, константно мерење на работното постигнување се обезбедува тековна помош од обука” **се потврдува**. Процентот на оние кои сметаат дека често се врши мониторинг со цел обезбедување тековна помош од обука е околу 60%, додека оние кои велат дека ретко или никогаш не се врши, изнесува високи 40%.
7. Хипотезата: „Со правилно планирање на персоналот и регрутација се постигнуваат стратешките цели на организацијата”, **се потврдува** бидејќи дури 87% од испитаниците позитивно се изјасниле по однос на правилното планирање на персоналот, а по однос на правилен избор на кандидатите 77% одговориле со да.
8. Хипотезата: „Со познавањето на релевантните закони директорот функционира како помирувач во несогласувањата” **се потврдува** бидејќи со ставот: „Познавањето на релевантни закони овозможува улога на помирувач во разрешување на конфликтни ситуации”, се согласуваат дури 90% од испитаниците (64% целосно и 26% делумно%). Процентот на оние кои целосно го отфрлаат ваквиот став е скромн и изнесува само 2%.
9. Хипотезата: „Претпоставувам дека во улога на администратор директорот се грижи за интересите на вработените” **се потврдува** бидејќи дури 85% од испитаниците го делат ова мислење. Ова и не е за изненадување ако се има предвид дека директорот има покрај морална и законска одговорност да се грижи за своите вработени.
10. Хипотезата: „Претпоставувам дека наставниците, стручните соработници имаат позитивно мислење за работата на менаџерот со човечки ресурси” **се потврдува**. Ова и не е за изненадување бидејќи таа е сублимат на сите претходни хипотези кои во целост се потврдија.

Генералната хипотеза ”Претпоставуваме дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот (менаџерот) на училиштето во менаџирањето

со човечките ресурси е битен, значаен услов од кој зависи успешната работа на училиштето како организациски систем” **се потврдува**. Директорите (менаџерите) преку исполнувањето на разновидните улоги во менаџирањето со човечките ресурси создаваат услови за добра соработка, единство помеѓу вработените, комуникација и мотивација. Како лица кои се наоѓаат на врвот во хиерархијата во училиштето, претставуваат појдовна точка од каде поаѓаат и каде се слеваат сите информации. Со тоа тие ја трасираат траекторијата на успех на своите училишта.

ПРЕПОРАКИ

Претходните анализи (особено интерпретацијата на хипотетската рамка) потврдија дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот на училиштето во менаџирањето со човечките ресурси позитивно влијае на подобрувањето на работата на училиштето како организациски систем. Тоа пак води кон реализација на оперативните и подолгорочните цели, што за крајно има остварување на стратегијата на училиштето. Тоа го потврдуваат (повеќе или помалку) одговорите на сите прашања и ставови (мислења) кои го сублимираат менаџирањето на директорот со човечките ресурси. Може да се размислува на подобрување на ситуацијата по поедини подрачја. На пр. по однос на ставот: „Ги координирам потребите на организацијата со потребите на индивидуалците за лична надградба и за развој“, процентот на оние кои не го делат ваквото мислење и не е така мал (дури 15%). Ова може да укажува на неколку моменти: секогаш подредување на потребите на индивидуата на потребите на организацијата, не добра координација и усогласеност, целосно претопување на поединецот во системот и губење на неговата индивидуалност, заборавајќи на тоа дека истиот е збир на различни индивидуи, истакнување на оредени поединци за сметка на други (постоење на односи на субординација и суперординација), постојано нагласување и алудирање на колективизмот за сметка на индивидуализмот и сл.

За подобрување и надминување на ваквите состојби, може да се размислува во следните насоки:

- ❖ Барање од вработените да дејствуваат во насока на остварување на поставените цели, но не постојано инсистирање и истакнување на истото, бидејќи тоа може да го загуши индивидуализмот и, уште повеќе, креативноста (да се третира колективот како субјект, а не само како објект).
- ❖ Истакнување и на позитивните страни и постигнувања, а не само на пропустите и грешките.
- ❖ Создавање на атмосфера за работа во која секој ќе се почувтсвува како дел од тимот. Тоа пак создава предуслови за земање од секој вработен она најдоброто што тој го има и го носи во себе, секако во насока на

постигнување на стратешките цели. Да се креира таква работна клима во која ќе се создаде впечаток дека со постигнувањето на општите, заедничките цели ќе се реализираат и нашите индивидуални, а не обратно.

- ❖ Негување на партиципативниот менаџмент. При планирање и реализацијата на било која активност во училиштето, секој од вработените да може да го каже своето мислење, без страв од исмејување дека неговата идеја ќе се оцени како нерационална и смешна. На тој начин кај секој од вработените ќе се создаде претстава дека и неговото мислење и неговиот глас е важен. Тоа пак за фидбек има целосно мобилизирање на своите сили во насока на реализација на планираното и дури тогаш идентификување на себеси со организацијата од која е дел.
- ❖ Создавање атмосфера за работа во која сите вработени ќе имаат еднакви „стартни позиции“, што значи дека секој од вработените да чувствува дека е еднаков во очите на директорот, односно пофалбите и наградувањата да бидат резултат на постигнувањата и заслугите, а не на некои лични мотиви (познанства, пријателства, роднински врски и сл).
- ❖ Создавање работна клима во која секој од вработените ќе го даде најдоброто од себе, затоа „што сака“, а не затоа „што мора“.
- ❖ Елиминирање на бариерите на креативноста (некои од ваквите пречки се: да верувате или да бидете уверени дека не сте креативен, отсуство на поддршка на вработените од страна на директорот како менаџер, строго почитување и следење на правилата и сл). Една од најдобрите техники е brainstorming-от (бурата на мозоци), каде секој член на колективот може слободно и без воздржување да ги презентира своите идеи, размислувања, видувања по одредено прашање, иако истите можат да бидат сосема нови, дури и радикални, а понекогаш изгледаат дури и екстремни.

ПРИЛОЗИ

Прилог бр. 1: ПРОТОКОЛ ЗА ВРЗАНО ИНТЕРВЈУ СО ДИРЕКТОРОТ

Протокол за интервју со директорот на училиштето	
Цел на ова интервју е да ги создаеме улогите на директорот во менаџирањето со човечките ресурси и влијанието во подобрувањето на работата во училиштето.	
Интервјуист:	
Интервјуиран:	
Место на интервјуирање:	
Време на интервјуирање:	
Прашања:	Одговор:
1.Како го дефинирате менаџирањето со човечките ресурси?	
2.Кои се Вашите стратешки планови за развој на човечките ресурси во училиштето?	
3.Кои планирања се приоритетни?	
4.Кои се слабите страни на училиштето и на кој начин се справувате со нив?	
5.Кои се јаките страни на училиштето и како може истите најдобро да се култивираат и употребат?	
6.Кои инструменти ги применувате за да остварите соработка со вработените?	
7.Дали спроведувате некои обуки или семинари за наставниците?	
8.Како ги планирате работните места и ги одбирате кандидатите?	
9.На кој начин вршите оценување на наставниците? Дали ги наградувате?	
10.Како вршите мерење на текот на реализацијата на плановите и го оценувате учинокот?	

Прилог бр. 2: Скала на ставови од Ликертовиот тип наменета за директори

Ставови за менаџерот како партнер за развивање на инструментите и спроведувач							
Пред тебе се наоѓаат низа тврдења за менаџирањето на директорот на училиштето со човечките ресурси. Твоја задача е да го изнесеш степенот на твоето согласување, односно несогласување со секое тврдење, т.е. да го одбележи со знакот X одговорот за секое тврдење во соодветна колона. Овде нема точни и неточни одговори, сите одговори се добри, само ако се искрени, ако се навистина она што мислиш и чувствувааш.							
Ред бр.	СТАВОВИ	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Не се согласувам	Целосно не се согласувам	
1	Јасно е дека сите ние сме поврани преку работните задачи и влијаеме на вкупниот успех						
2	Моја главна цел е да се воспостави добра синхронизација меѓу акциите на вработените						
3	Создавам атмосфера на единство во училиштето						
4	Соработката меѓу вработените е на високо ниво						
5	Сигурен сум дека има добри работни односи меѓу вработените во училиштето						
6	Употребувам соодветни принципи за мотивација (партиципација, комуникација, признавање и делегирање на авторитет)						
7	Преферирам лице в лице комуникација бидејќи веднаш воспоставувам повратна врска						
8	Ја стимулирам соработката преку адекватни инструменти како што се: состаноците за сумирање на учиниот, обуките, индивидуалните планови за развој и системите за наградување.						
9	Ги координирам потребите на организацијата со потребите на индивидуалците за лична надградба и за развој						
10	Директорот ги систематизира и ги поврзува резултатите со целите на организацијата						
11	Менаџерот за човечки ресурси треба да биде еден вид ментор и, ако е потребно, дури и обучувач за да се овозможи спроведување на инструментите						
12	Со вршење мониторинг на наставниците имам прегледи за потребна тековна помош и добиваат соодветна обука						
13	Директорот во релација со развојот на организацијата, менаџментот на развојот, кариерата и обучувањето може јасно и разбирливо да ги објасни средствата и целите						

Прилог бр. 3: ЕВИДЕНТЕН ЛИСТ
АНАЛИЗА НА ДОКУМЕНТАЦИЈАТА

Предмет на истражување: Улогата на стратешки партнер преку:	Листа на расположливи извори-релевантни документи
Стратешки цели	ГОДИШНА ПРОГРАМА ЗА РАБОТА ЗА 2010/2011
Планирања за развој	ИЗВЕШТАЈ ЗА АНАЛИЗА НА РАБОТАТА ВО ПРЕТХОДНАТА УЧЕБНА ГОДИНА 2009/2010
Планирања за обуки	Годишна програма и периодични планирања
Реализирани планирања од мин.год.	Периодични извештаи
Приоритетни планирања	Годишна програма на училиштето
Сумирани резултати за успехот	Годишен извештај
Прегледи за напредокот на вработените	Извештаи од педагошко-психолошката служба

Прилог бр. 4: ПРАШАЛНИК

Анкетен лист за наставници и стручни соработници

Почитувани колеги,

Со овој прашалник сакаме да го испитае мислењето на наставниците и стручните соработници поврзано со разновидните улоги кои ги има директорот (менаџерот) во менаџирањето со човечки ресурси во современото училиште.

Прашалникот содржи повеќе прашања. На некои од нив треба да изберете еден одговор, т.е. оној кој се совпаѓа со Вашето мислење. На други прашања треба да оцените со оценка од 1 до 5, при што ја заокружувате цифрата која се совпаѓа со Вашето мислење.

Прашалникот е анонимен! Вашите искрени одговори ќе придонесат во објективноста на истражувањето. Однапред Ви благодарам за издвоеното време.

ОПШТИ ПОДАТОЦИ	Училиште: Место:
Испитаник:	А) наставник б) професор в) стручен соработник
Образование:	А) средно б) вишо в) високо
Работно искуство во структурата	А) 0-10г. б) 10-20г. В) над 20г.

1. Наведете кои се улогите на директорот на училиштето во менаџирањето со човечките ресурси: ----- -----
2. Дали Вашиот директор комуницира на ист начин со сите вработени? А) да Б) не
3. Дали постои единство во работата помеѓу вработените и директорот? А) да Б) не
4. Дали сте информирани за она што се случува во Вашето училиште? а) ние сме информирани само за она што треба да го изработиме б) за нешто да, за нешто не, изборот го прави директорот с) да, доволно сме информирани
5. Преку добра организациска координација се создава можност за добри работни односи а) Сосема се согласувам б) Понекогаш е така

<p>с)Немам коментар</p>
<p>6. Колку ги познавате стратешките планирања и цели на менаџерот со човечките ресурси?</p>
<p>а)Целосно б)Делумно с)Немам коментар</p>
<p>7. Дали наставниците и стручните соработници учествуваат во планирањата на ниво на училиште?</p>
<p>а)Да б)не</p>
<p>8. Колку според Вас е значајно да ги прифаќате иновациите, реформите и други промени кои што ги налага директорот?</p>
<p>а)Многу б)Малку с)Воопшто не е значајно</p>
<p>9. Колку според Вас директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со Вашите лични потреби,односно колку се грижи за градење на политика на работа?</p>
<p>а)Многу б)Малку с)Воопшто не се грижи</p>
<p>10. Колку често директорот врши мониторинг и оценување на наставниците?</p>
<p>а)Често б)Ретко с)Никогаш</p>
<p>11. Директорот создава прегледи за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците</p> <p>И тоа го остварува:</p> <p>а)Често б)Ретко с)никогаш</p>
<p>12. Дали според Вас директорот се грижи за правилно планирање на персоналот</p> <p>а)Да б)Не</p>
<p>13. Дали според Вас директорот врши правилен избор на кандидати?</p> <p>а)Да б)не</p>

14. За следниве тврдења Ваша задача е да дадете лична проценка за тоа до кој степен се согласувате: од 1 до 5.

- Дали Ви е јасно дека сите во организацијата сте поврзани и влијаате на севкупниот успех				
- Доволно сте запознаени со планираните цели на организацијата кои треба заеднички да ги остварите.				
- Соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво				
- Во Вашето училиште има добри работни односи меѓу вработените				
- Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и целосно сме информирани				
- Владее добро расположение и добра клима за работа, вработените со задоволство ги извршуваат задачите				
- Често одржуваме состаноци за сумирање на учинот на кои ја разгледуваме работата, ги истакнуваме слабостите, придобивките и бараме соодветни решенија				
- За сите реформи кои се спроведуваат во училиштето се обезбедува и соодветна обука за вработените.				
- Директорот овозможува наградување на вработените				
- Директорот врши оценување на учинот и според тоа ги планира понатамошните активности				

15. Во табелата се наоѓаат низа тврдења за улогата на директорот во менаџирањето со човечките ресурси. Ваша задача е да го изнесете степенот на Вашето согласување, односно несогласување со секое тврдење, т.е. да го одбележите со знакот X одговорот за секое тврдење во соодветна колона. Овде нема точни и неточни одговори, сите одговори се добри, само ако се искрени, ако се навистина она што го мислите и чувствувате

Ред бр.	Тврдења	согласувам	Потполно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Не се согласувам	М
1	Во училиштето треба да се мери реализацијата на целта						
2	Директорот треба да врши оценување на учинот						
2	Директорот треба да врши мониторинг со цел да се обезбедува тековна помош						
3	Директорот треба правилно да го планира персоналот заради остварување на целите на						

16. Дали исполнувањето на разновидните улоги на директорот во управувањето со човечки ресурси позитивно влијаат на подобрувањето на работата на училиштето?							
А) да							
Б) не							
	училиштето						
4	Познавањето на релевантни закони овозможува улога на помирувач во разрешување на конфликтни ситуации						
5	Директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените						
6	Наставниците треба отворено и стручно да ги истакнуваат своите интереси						

9. Преглед на литературата (REFERENCES)

- 1.Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resources Management Practice. London and Philadelphia: Kogan Page;
- 2.Атанасоска, Т. (2008): *Менаџирање во училишта*, Битола: Педагошки факултет, Битола;
- 3.Братаниќ, М. (1993): *Микропедагогика*-Поимот комуникација и интеракција, Загреб;
- 4.Bahtijarevic-Siber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
- 5.Гоцевски, Т. (2008): *Образовен Менаџмент*. Куманово : Македонска Ризница;
- 6.Gareth R. Jones, J. M.(2008): *Sovremen menadzmen*,New York;
- 7.Дракулевски, Љ.(1998): *Лидерство*, Скопје;
- 8.Dalton E. McFarland (1964): *Management:Principles and practices*,The McMillan,Inc.,New York;
- 9.Dessler, G. (2007): *Osnovi menadzmenta ljudskih resursa*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka,Univerzitet u Beogradu,Data status;
- 10.Закон за основно образование (2008), Сл. весник на Р. Македонија бр.52 од 19.08.2008 година;
- 11.Jambrek.I.i Penic Ivica. (2008): *Upravljanje ljudskim potencijalima-ljudski factor*, br.2,str.1184, Zagreb: Zb.Prav.Fak.Sveuc.Rij;
- 12.Ландсберг, М. (2002): *Основи на лидерство*, Софија: Абагар;
- 13.McCourt, W. (2003): *Global Human Resource Management*,str.2. Cheltenham: UK:Edward Elgar;
- 14.Милорад, Б. (1996): Теотије организације и дизајн у школи, Београд : Учитељски факултет-ЦУРО;
- 15.Мицевски, Т. (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*, Штип: Универзитет„Гоце Делчев“;
- 16.Најденова, Н. (1995): *Менаџер в образованието*, Благоевград,Бугарија: Ј.З:У. „Неофит Рилски“;

17. Наумовска, Л. (2008): *Менаџмент на човечки ресурси*, Human resource management-Skopje, Скопје: Европски универзитет-Р.Македонија,Цетис;
18. Николовска, Ј.: *Педагошко-методички истражувања и погледи*, Скопје: Педагошки Факултет св.Климент Охридски“;
19. Петковски Н.Константин, Алексова, А. (2004): *Водење на динамичко училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието;
20. Петковски, К. (1998): *Менаџмент во училиште*, Скопје: Просветен работник, Скопје;
21. Петровска, С. (2010): *Училишна педагогија и училишна организација*, Штип: Универзитет „Гоце Делчев“;
22. Петровска Соња ,(2009): Теориски пристап во училишниот менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“,Педагошки Факултет, Штип;
23. Rishard A. Johnson, F. E. (1973): *The Theory and management of systems*, . inc.,New York: McGraw-Hill Book Company;
24. Рихта, Р. (1972): *Цивилизација на расршчу*, Београд: Комунист;
25. Саздовска С, Ч. В. (2008):Прирачник за Менаџмент со човечки ресурси, Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка;
26. Софијанова, Е. (2006): *Неконтролирана конфликтност во организациското однесување*, Скопје: Бигос;
27. Стојков, М. (1994): *Економска Мисла*, Скопје: Економски факултет;
28. Тодоров,Т.(2007): *Менаџмент и менаџери*, Скопје;
29. Taulor, G. (1996): *Managing recruitment and selection*, A Directoru of Social Change Publication;
30. Torrington, D.,Hall, L. (2002): *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Data status, p.;
31. Христова,Т. (1996): *Менаџмент на човешките ресурси*, Princeps, Варна;
32. Hendry,C.(1995): *Human Resours Management- a strategic approach to emploument*,Butterworth-Keinemann Ltd.,Oxford;
33. Harvey D.(1996): *Human Resources management: experiential approach*, Prentice Hall, N.Y.;
34. Шопов, Д. М. (2009): *Управление на Човешките ресурси*, Софија: Тракија-М,Софија;

35. Шуклев, Б. (2008): *Менаџмент* 5 изд., Скопје: Економски факултет, „Киро Дандаро“, Битола;
36. Шуклев, Б. (1993): *Менаџмент* 1 издание, Скопје: Завод за унапредување на стопанството на РМ;
37. Претприемач (2009): *Менаџмент вештини* - преглед. Retrieved from <http://www.pretpriemac.com/2009/07/01/menadzment-vestini-pregled/>;
38. Бизнис (2009): *Современ менаџмент за човечки ресурси*. Retrieved from <http://biznis24.co.mk/node/5800>;
39. HR, G. (2010, septemvri vtornik 14). *Spisanie za covecki resursi*. Retrieved from globalhr.mk;
40. www.seebiz.net.mk/?ItemID...;
41. http://globalhr.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=50;
42. www.hr.com.mk

Соња Иванова
„Менаџирање со човекови ресурси во современото училиште“
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип